
BACHELORARBEIT

Herr
Julian David Lyssek

**Mitarbeitermotivation mit Hilfe
von Events am Beispiel des
deutschen Mittelstandes**

2013

BACHELORARBEIT

Mitarbeitermotivation mit Hilfe von Events am Beispiel des deutschen Mittelstandes

Autor/in:
Herr Julian David Lyssek

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM10wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Detlef Gwosc

Zweitprüfer:
Herr Niels Reuschel

BACHELOR THESIS

Employee motivation with the help of events on the example of German SMEs

author:
Mr. Julian David Lyssek

course of studies:
applied media

seminar group:
AM10wS1-B

first examiner:
Prof. Dr. Detlef Gwosc

second examiner:
Mr. Niels Reuschel

Bibliografische Angaben

Lyssek, Julian David

Mitarbeitermotivation mit Hilfe von Events am Beispiel des deutschen Mittelstandes

Employee motivation with the help of events on the example of German SMEs

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema der Mitarbeitermotivation mit Hilfe von Events im deutschen Mittelstand. Sie befasst mit den verschiedenen Möglichkeiten und Alternativen die die unterschiedlichen deutschen Unternehmen haben um das oben genannte Ziel zu erreichen. Mitarbeitermotivation ist ein sehr komplexes und vor allem sehr individuelles Thema. In dieser Arbeit wird auf die verschiedenen Motivationstypen, auf die Lösung von Problemen in Bezug auf Mitarbeiter und vor allem auf die Rolle der Führungskraft als Motivationsfaktor eingegangen. Die gelungene Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seiner Führungskraft, sowie ein Analyseinstrument zur Mitarbeitermotivation ist auch Thema dieser Arbeit.

Es wird gezeigt, dass das Event ein weiteres Mittel zur Motivation der Mitarbeiter sein kann. Dieses aber nur neben den konventionellen Motivationsmaßnahmen bestehen kann. Prozesse in Unternehmen müssen immer wieder neu definiert und den Gegebenheiten der jeweiligen Zeit angepasst werden. Da der Mitarbeiter das Kapital jeder Firma ist, wird ganz besonders auf Problemstellungen und Lösungen im Umgang mit Mitarbeitern eingegangen. Es wird auf versch. Mitarbeitertypen sowie den Umgang mit deren individuellen Bedürfnissen und Problemen eingegangen. Nur in einem gesunden Arbeitsumfeld ist es für den Mitarbeiter sowie für seine Führungskraft möglich die bestmögliche Motivation zu zeigen. Die Führungskraft spielt eine ganz besondere und vor allem essentiell wichtige Rolle in der Motivation der Mitarbeiter. Aus diesem Grund wird auch auf sensible Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft eingegangen. Eine positive Motivierung der Mitarbeiter kann nur durch ein gesundes Vorleben von Werten und Einstellungen geschehen.

Summary

This bachelor thesis deals with the issue of employee motivation with the help of events in the German SME's. It deals with the different possibilities and alternatives, the various German companies have to achieve the above objective. Employee motivation is a very complex and above all very unique theme. In this work discusses the different types of motivation, to the solution of problems in terms of staff and above all the role of leadership as a motivating factor. The successful relationship between the employee and their supervisor, as well as an analysis tool for employee motivation is also the subject of this work.

It is shown that the event may be another means of motivation. But this can only exist alongside conventional motivation measures. Processes in companies must constantly redefined and adapted to the circumstances of the time. Since the employee is the chapter of each company, is particularly discussed problems and solutions in dealing with employees. It discusses various types of employees and dealing with their individual needs and problems. Only in a healthy working environment, it is possible to show the best possible motivation for the employee and for his leadership. The manager plays a very special and particularly essential role in the motivation of employees. For this reason, been received on sensitive relationship between employees and managers. A positive motivation of the staff can only be done through a healthy antecedents of values and attitudes.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
Summary	VI
Inhaltsverzeichnis	VII-IX
Abbildungsverzeichnis	X
1 Der Eventbegriff	1-9
1.1 Herkunft und Definition des Begriffs Event	1-4
1.1.1 Der Begriff des Event unter wissenschaftlicher Betrachtung	2-3
1.1.2 Begriffsdefinition Event Marketing	3-4
1.1.3 Begriffsdefinition Marketing Events	4
1.2 Charakteristika von Events	4-6
1.2.1 Einmaligkeit	5
1.2.2 Inszenierung	5
1.2.3 Erinnerungswert	5-6
1.2.4 Dialogkommunikation	6
1.2.5 Multisensualität	6
1.3 Ziele von Events	7-8
1.4 Eventarten	8-9
1.4.1 Corporate Events (B2B)	8
1.4.2 Mitarbeiter Events (B2B)	8
1.4.3 Public Events (B2P)	8-9
1.4.4 Charity-, Social-, Cultural Events (B2P)	9
1.4.5 Consumer Events (B2C)	9
1.4.6 Exhibition Events (B2B, B2C und B2P)	9
1.4.7 Begriffsdefinition B2B, B2C und B2P	9
2 Mitarbeiterführung als Herausforderung.....	10-12
2.1 Als Führungskraft hohen Erwartungen entsprechen	10-11
2.2 Ausrichten der persönlichen Führung am Mitarbeiter	11-12
3 Warum wollen Menschen etwas leisten? Beeinflussung der Mitarbeitermotivation... ..	13-15
4 Die 16 Lebensmotive nach Professor Steven Reiss - Die Bereitschaft von Menschen Leistung zu erbringen und sich anzustrengen.....	16-19

5	Schaffung einer Identität und damit einer Kultur..	20-25
5.1	Das kognitive Selbstkonzept	20
5.2	Das emotionale Selbstwertgefühl	21
5.3	Die moralisch-ethische Kontrollinstanz.....	21
5.4	Die Wahrnehmung von Mitarbeitern und ihre individuelle Führung.....	22
5.5	Die Stärkung von Beziehungen und deren Aufbau	22-23
5.6	Lösungsfindungen und Kreativität möglich machen	23
5.7	Anleiten, Coachen und kontrollieren.....	24
6	Gelungene Mitarbeiterführung durch ein gelungenes Beziehungsmanagement.....	26-31
6.1	Mitarbeiter und deren Persönlichkeit	28
6.2	Mitarbeiter motivieren	29-31
7	Mitarbeitermotivation und ein mögliches Analyseinstrument.....	32-35
7.1	Macht-Bedürfnisprofil.....	33
7.2	Leistungs-Bedürfnisprofil	33
7.3	Anerkennung-Bedürfnisprofil	34
7.4	Zugehörigkeits-Bedürfnisprofil	34
7.5	Ordnungs-Bedürfnisprofil.....	35
7.6	Sicherheits-Bedürfnisprofil.....	35
8	Das richtige Maß an Lob und Kritik.....	36-37
9	Situatives Führen als Instrument der Mitarbeiterführung.....	38-41
10	Der Wandel in der Eventbranche.....	42-48
10.1	Das Umsatzvolumen des Eventmarketing von 2010 bis 2014	43
10.2	Die Zukunft der klassischen Werbung	44
10.3	Die Integrative Funktion des Eventmarketing	45
10.4	Marketing Aufwendungen nach Kommunikationsfeldern 2012	46-47
10.5	Marketing Aufwendungen nach Eventarten 2012.....	47
10.6	Die Zukunft der Livekommunikation	48
11	Fazit.....	49-50
	Literaturverzeichnis	XI-XII

Eigenständigkeitserklärung	XIII
---	-------------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung des Eventbegriffs	3
Abbildung 2: Das Aufwands-Ertrags-Modell	14
Abbildung 3: Die Reiss Lebensmotive	18
Abbildung 4: Die Maslowsche Bedürfnispyramide	29
Abbildung 5: Situatives Führen nach Blanchard/Zigarmi	39
Abbildung 6: Umsatzvolumen Eventmarketing 2010 bis 2014	43
Abbildung 7: Trends: Die Zukunft der klassischen Werbung	44
Abbildung 8: Trends: Integrative Funktion des Eventmarketing.....	45
Abbildung 9: Marketing Aufwendungen nach Kommunikationsfeldern	46
Abbildung 10: Trends: Eventmarketing Aufwendungen nach Eventarten	47
Abbildung 11: Trends: Die Zukunft der Livekommunikation.....	48

1 Der Eventbegriff

Im folgenden Kapitel wird das Thema Event und seine Abgrenzung erläutert. Es wird auf die wissenschaftliche Betrachtung eingegangen, die Ziele von Events werden dargestellt und die einzelnen Event Arten werden beschrieben und erläutert.

1.1 Herkunft und Definition des Begriffs Event

Der Begriff des Eventmarketing wird in der heutigen Zeit oftmals als Trend oder Trenderscheinung gesehen. Die Begrifflichkeit des Eventmarketing wird heutzutage inflationär verwendet.¹ Aus zweierlei Gründen kann hierbei von einer Trenderscheinung gesprochen werden. Auf der einen Seite führt die immer weiter zunehmende Anzahl von Eventagenturen, Eventmanagern und Lehrstühlen für Eventmarketing dazu, dass es sich nicht mehr um eine kurzlebige PR-Methode handelt.² Auf der anderen Seite ist die Austragung von Events keine neue Erfindung, sondern eine schon immer dagewesene Form der Unterhaltung. So fanden schon vor mehr als 2.500 Jahren (500 v. Chr.) Spiele im Circus Maximus der Römer statt. Diese Form der Unterhaltung wurde damals aber noch nicht als Event bezeichnet.³

In der heutigen Zeit hat sich das Eventmarketing als bedeutendes und eigenständiges Kommunikationsinstrument etabliert⁴ und ist als dieses anerkannt. Obwohl das Eventmarketing in der heutigen Unternehmenskommunikation einen sehr hohen Wert hat, gibt es keine einheitliche und allgemeingültige Begriffserklärung.⁵

Der Duden beschreibt den Begriff des Events auf eine sehr schwammige Weise, als „Ereignis, was den normalen, alltäglichen Ablauf in bemerkenswerter Weise unterbricht und durch sein Ungewöhnlichkeit auffällt“. ⁶ Dem Langenscheidt-Wörterbuch zufolge bedeutet das, aus dem englischen stammende, Wort Event in etwa so etwas wie Ereignis, Vorfall oder Begebenheit. ⁷ Wenn man diese Definitionen zu Grunde legen würde, dann würde das bedeuten, das selbst spontane Feiern, Besuche von Freunden oder kleine Veranstaltungen im eigenen Dorf unter den Begriff des Events fallen wür-

¹ Vgl. Sisternich/ Zanger, 1998: 41

² Vgl. Lucas, 2007: 3

³ Vgl. Schäfer, 2002: 27

⁴ Vgl. Drengner/ Zanger, 2009: 197

⁵ Vgl. Nufer, 2006: 12

⁶ Müller, 2010: 228

⁷ Vgl. Brought/ Messinger, 2001: 218, zitiert nach Neumann, 2006: 67

den. Es darf hierbei aber nicht außer Acht gelassen werden, dass jedes Event eine Veranstaltung ist, aber nicht jede Veranstaltung andersherum ein Event darstellt.⁸

1.1.1 Der Begriff des Event unter wissenschaftlicher Betrachtung

Im groben kann man sagen, dass sich Events in zwei Klassen unterteilen lassen. In kommerzielle und nicht kommerzielle Events. Der Hauptunterscheid zwischen diesen beiden Eventarten liegt in im Zweck der Erzielung von Gewinnen. Nicht kommerzielle Events sind nicht darauf ausgerichtet Gewinn zu erwirtschaften. Unter diese Art von Event fallen Veranstaltungen wie z.B. Hochzeiten oder Kommunionenfeiern.⁹ Kommerzielle Events allerdings sind ausschließlich dem Erreichen von Unternehmenszielen gewidmet. Vordergründiges Ziel ist hierbei sicherlich das erwirtschaften von Gewinnen. Hierbei kann in zwei Kategorien unterteilt werden. Der allgemeine Ansatz beschreibt Events im Rahmen des Veranstaltungsmarketings bei dem das Ereignis im Sinne einer Dienstleistung zum Einsatz kommen kann.¹⁰ Zum einen kann das Event an sich als Gegenstand der Vermarktung aufgefasst werden, was zum Beispiel bei Open-Air-Konzerten, Musicals oder auch Sportveranstaltungen der Fall ist. Diese Art von Events wird als Veranstaltungsmarketing bezeichnet.¹¹ Zum anderen können Events als Kommunikationsinstrument gesehen werden wobei unter Kommunikationsinstrumenten die gedankliche Bündelung ähnlicher Kommunikationsaktivitäten verstanden wird.¹² Aus Sicht des Marketings wird das Event in seiner Funktion als Kommunikationsinstrument gesehen.¹³

Bei zu Grunde legen des obigen Ansatzes wird das Event eindeutig als Produkt gesehen. Das über allem stehende Ziel ist das erwirtschaften von Gewinnen.

Mithilfe der nachfolgenden Abbildung wird dieser Ansatz verdeutlicht.

⁸ Vgl. Holzbauer/ Jettinger/ Knauss/ Moser/ Zeller, 2010: 24

⁹ Vgl. Zanger, 2010: 4

¹⁰ Vgl. Zanger/ Drengner, 2009: 197

¹¹ Vgl. Drengner/ Zanger, 2009: 195

¹² Vgl. Steffenhagen, 2008: 131

¹³ Vgl. Zanger/ Drengner, 2009: 197 ff.; Nufer, 2006: 21



Abbildung 1: Systematisierung des Eventbegriffs (Quelle: Drengner [2006], S.31.)

In der obigen Abbildung wird das Event, als Kommunikationsinstrument, in zwei Unter-eventgruppen eingeteilt. Diese werden in fremd- und eigeninszenierte Events differenziert.¹⁴ Auf der einen Seite wird unterschieden in Eigeninszenierte Events. Unter dieser Event Art versteht man Marketing-Events im weiteren Sinne, also Events bei denen eigeninszenierten Ereignisse mittels Event-Marketing erzielt werden.¹⁵ Auf der anderen Seite stehen fremdszenierte Events. Unter diese Event Art fallen Events bei dem Ereignisse Dritter, also fremde Veranstaltungen zur Kommunikation mit dem Rezipienten genutzt werden. Diese werden auch als Sponsoring Events bezeichnet.¹⁶ Eine Unterscheidung der beiden Begriffe Marketing Events und Event Marketing wird in den beiden nächsten Unterkapiteln geschehen.

1.1.2 Begriffsdefinition Event Marketing

Unter dem Begriff des Event Marketing ist die zielgerichtete Gestaltung, die systematische Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle von Marketing Events zu verstehen.¹⁷ Event Marketing als Begriff wird in der Literatur auf ganz unterschiedliche Weise beleuchtet. Die wahrscheinlich treffendste Definition von Event Marketing ist nach Nufer wie folgt dargestellt. Event-Marketing ist ein interaktives sowie erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument, das der zielgerichteten, zielgruppen- bzw. szenenbezogenen Inszenierung von eigens initiierten Veranstaltungen sowie deren Planung, Realisation und Kontrolle im Rahmen einer integrierten Unternehmenskom-

¹⁴ Vgl. Drengner, 2006: 28

¹⁵ Vgl. Zanger/ Drengner, 2009: 197

¹⁶ Vgl. Drengner, 2006: 24

¹⁷ Vgl. Nufer, 2006: 21

munikation dient.“¹⁸ Laut dieser Definition kann das Event- Marketing als ein strategisches und eigenständiges Kommunikationsinstrument verstanden werden.¹⁹

1.1.3 Begriffsdefinition Marketing Event

Der Herkunft nach kommt das Wort Event aus dem englischen und lässt sich am ehesten durch die Wörter Veranstaltung oder Ereignis beschreiben bzw. übersetzen.²⁰ Sie sind Kommunikationsmittel, die mithilfe von inszenierten Ereignissen Erlebnisse an die Teilnehmer vermitteln. Marketing- Events machen in erster Linie aus einer Veranstaltung ein besonderes, einmaliges Ereignis, indem sie aufgrund ihres Live Charakters das Erleben von Marken beziehungsweise Unternehmen ermöglichen.²¹ Definiert werden kann ein Marketing Event als ein zweckorientiertes, von Unternehmensseite inszeniertes Ereignis. Ziel dieser Veranstaltungsart besteht darin Produkt-, oder Unternehmensgezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert zu vermitteln. Man kann also sagen, dass auf Marketing Events mit physischen und emotionalen Reizen gearbeitet wird um Prozesse gegenüber den dargestellten Inhalten auslösen sollen.²²

1.2 Charakteristika von Events

Aufgrund der vielen verschiedenen variierenden Definitionen und Erklärungen bezüglich des Event Begriffes können fünf wesentliche Faktoren genannt werden, die das Event charakterisieren und dieses darstellen. Wesentliche Merkmale sind hierbei Interaktivität, Dramaturgie (Inszenierung), Erlebnisorientierung und der Aspekt der Einmaligkeit.²³ Die Nutzung von Event- Marketing zum Kommunizieren von Werbebotschaften stellt eine Folge der aktuellen Entwicklungsphase des Marketings dar.²⁴

¹⁸ Nufer, 2006: 21

¹⁹ Vgl. Nufer, 2006: 21

²⁰ Vgl. Nufer, 2006: 21; Drengner, 2006: 20; Bruhn, 1997: 777

²¹ Vgl. Zanger/ Drengner, 2009: 198; Nufer, 2006: 21

²² Vgl. Schäfer-Mehdi, 2009: 9; Nufer, 2006: 21; Drengner, 2006: 30

²³ Vgl. Schäfer-Mehdi, 2009: 41; Nufer, 2006: 18ff; Böhme-Köst, 1992: 24

²⁴ Vgl. Nufer, 2006: 18

1.2.1 Einmaligkeit

Kommunikationsinstrumente wie das Event Marketing werden in der heutigen Zeit verwendet um dem Wandel im Bereich des Marketings entgegenzutreten. Wie alles andere ist auch das Marketing einem evolutionärem Wandel unterworfen. Neue, innovative Konzepte werden erwartet. Die Kennzeichnung eines Events geschieht vor allem durch seine Einmalig-, bzw. Einzigartigkeit. Seine Einmaligkeit erhält ein Event durch Qualität. Ein Event muss aufgrund dessen aus Sicht des Teilnehmers, immer individuell identifizierbar sein.²⁵

1.2.2 Inszenierung

Die Aufgabe von Events ist es, eine bewusste Abgrenzung zur Alltagswirklichkeit zu schaffen. Der Kunde soll in eine künstliche Markenwelt eintauchen.²⁶ Die Inhalte Ereignis, Erlebnis, Einmaligkeit und Sensation bringt der Begriff Event zwar bereits mit sich. Doch erreicht werden diese Merkmale, die das Event für den Teilnehmer erst zu etwas Besonderem machen, durch eine gut durchdachte Dramaturgie und eine eigens inszenierte Werbewelt der Marke.²⁷ Dies geschieht durch erlebbare Hilfsmittel wie Licht, Ton und Multimedia, die die Werbebotschaften in erlebbare Ereignisse umsetzen. Inszenierung als konkrete Form umfasst dabei szenische Mittel wie Bühne und Raum, Veranstaltungstechnik, Protagonisten oder Medien, während sich die Dramaturgie mit Bauformen, Handlung, Struktur, Spannung, Entwicklung, Figuren und Motiven beschäftigt.

1.2.3 Erinnerungswert

Durch die Aktivierung und Einbindung der Teilnehmer werden Emotionen angesprochen, die eine starke emotionale Einbindung des Teilnehmers zur Folge haben. Dadurch wird ein Erinnerungswert geschaffen. Der Teilnehmer erinnert sich an ein positives Erlebnis und bringt diese Erinnerungswerte mit der erlebten Marke, dem erlebten Produkt oder dem Unternehmen in Verbindung.²⁸ Ein Event stellt ein Erlebnis dar, das in der Erfahrungswelt des Rezipienten verankert ist und einen Beitrag zu dessen

²⁵ Vgl. Zanger/ Sistenich, 1996: 235; Holzbauer, 2010: 9

²⁶ Vgl. Nufer, 2006: 20

²⁷ Vgl. Böhme-Köst, 1992a: 24; Schäfer, 2002: 85

²⁸ Vgl. Nufer, 2006: 18ff

subjektiver Lebensqualität leistet.²⁹ Aufgrund dessen, dass der Konsument das Event aktiv erlebt, wird die künstlich geschaffene Werbewelt in seine Alltagswirklichkeit übertragen. Das Live Erlebnis verstärkt die geschaffenen Emotionen, die der Konsument zukünftig mit dem Produkt oder dem Unternehmen verbinden wird und baut langfristige Gedächtnisstrukturen auf.³⁰ Durch die kennzeichnende Interaktivität von Events können eine hohe Aufmerksamkeit und starke Erinnerungswerte beim Teilnehmer erreicht werden.³¹

1.2.4 Dialogkommunikation

Im Event Marketing findet eine Ansprache der Rezipienten mithilfe der one-to-one Kommunikation statt. Eine persönliche Ansprache ist essentiell für den Erfolg. Im Gegensatz zu dieser Kommunikationsart findet in den meisten Fällen eine one-to-many Kommunikation statt. Diese spricht nicht die Einzelperson individuell an sondern ein Massenpublikum.³² Auf einer weiteren Ebene ist der Versuch da, eine dialogische Ebene zu schaffen, die anders als bei traditionellen monologischen Kommunikationsarten, einen Dialog mit den Besuchern anstrebt.³³ Eine Ansprache auf dieser face-to-face Ebene hat den Sinn Emotionen beim Besucher auszulösen, diesen emotional einzubinden und die Einzigartigkeit jeder Veranstaltung zu festigen. Emotionale Interaktion führt zu einem hohen Involvement beim Rezipienten, was wiederum die Kommunikationswirkung steigert.³⁴

1.2.5 Multisensualität

Die multisensuale Ansprache der Rezipienten, also eine Ansprache aller fünf Sinne, soll zu einer emotionalen Einbindung und einem nachhaltigen Erinnerungswert dienen.³⁵ Hierbei ist die aktive Teilnahme eines Besuchers bei einem Event essentiell. Nur durch eine konsequente Einbindung und das Erleben des Events kann eine langfristige Verankerung der Markenbotschaften erreicht werden. Dies ist der entscheidende Vorteil des Event Marketing gegenüber anderen Kommunikationsmitteln.

²⁹ Vgl. Bruhn, 1997: 778

³⁰ Vgl. Inden, 1993: 24

³¹ Vgl. Böhme-Köst, 1992a: 40

³² Vgl. Nufer, 2006: 19; Bruhn, 2009: 28ff

³³ Vgl. Bruhn, 2009: 28ff

³⁴ Vgl. Martensen/ Gronholdt, 2008: 45; Nufer, 2006: 19

³⁵ Vgl. Nufer [2006], S. 19.

1.3 Ziele von Events

Die grundlegenden Ziele jedes Events sind die oben genannten grundlegenden Merkmale und Charakteristika. Ein weiteres Ziel zahlreicher Events ist der Aufbau einer emotionalen Bindung zur Marke oder dem dargestellten Unternehmen, damit der Besucher seine positiven Erfahrungen kommuniziert und so weiter verbreitet.³⁶ Grundsätzlich können allerdings vier Kommunikationsaufgaben jedes Events genannt werden. Das ist zum ersten die Emotionalisierung der Besucher. Nur durch eine tiefgehende und eindringliche Emotionalisierung können Botschaften langfristig und intensiver im Gedächtnis verankert werden.³⁷ Die zweite Aufgabe ist die Motivation. Der Motivationsprozess, der von einem Event ausgeht, erfordert die aktive Teilnahme an diesem und setzt voraus, dass zu diesem Zweck zusätzlich begleitende Maßnahmen eingesetzt werden.³⁸ Die dritte Aufgabe ist die der Aktivierung der Teilnehmer. Durch eine positive Emotionalisierung soll der Rezipient z.B. dazu angeregt werden ein kommuniziertes Produkt im Nachhinein käuflich zu erwerben.³⁹ Die vierte und letzte Kommunikationsaufgabe ist vermutlich die wichtigste und vordringlichste Aufgabe. Die Informationsverbreitung. Dazu zählen neben umfassenden Informationen über das zu kommunizierende Produkt ebenfalls Basisinformationen, die Auskunft über den Veranstalter oder den Anlass der Veranstaltung geben.⁴⁰ Jeder Teilnehmer ist individuell und reagiert seiner Stimmung und seinem Involvement⁴¹ entsprechend. Dabei ist es jedoch nicht mehr ausreichend das überall vertretende Stimulus-Response-Modell⁴² zur Wirkungsanalyse zu verwenden.⁴³ Die geschickte Kombination von mehreren Zielen mithilfe der Multisensualität kann eine Erlebniswelt schaffen, die es möglich macht dem Besucher Markenmerkmale näher zu bringen sowie die Markenbekanntheit und das Image zu beeinflussen.⁴⁴ Das Eventmarketing als Kommunikationsmittel ist dafür bekannt kognitiv-orientierte Ziele sowie affektiv-orientierte Ziele schnell zu realisieren. Kognitiv-orientierte Ziele befassen sich vorrangig mit der Steigerung von Markenbekanntheit oder der Vermittlung von Produktinformationen. Mithilfe dieser Ziele können durchaus auch vollständige Einstellungen, Images oder Markenziele vermittelt wer-

³⁶ Vgl. Hermanns, 2010: 26

³⁷ Vgl. Schäfer-Mehdi, 2009: 15

³⁸ Vgl. Inden, 1993: 73 ff

³⁹ Vgl. Schäfer-Mehdi, 2002: 17 ff.

⁴⁰ Vgl. Schäfer, 2002: 13; Inden, 1993: 71

⁴¹ Grad der Beteiligung

⁴² Jeder Reiz (Stimulus) bewirkt eine bestimmte Reaktion (Response)

⁴³ Vgl. Holzbauer/ Jettinger/ Knauss/ Moser/ Zeller, 2010: 94

⁴⁴ Vgl. Holzbauer/ Jettinger/ Knauss/ Moser/ Zeller, 2010: 94 ff

den.⁴⁵ Affektiv-orientierte Ziele befassen sich vor allem mit Sympathien oder positive Emotionen. Typische und immer wieder angewandte Kommunikationsziele bei Events sind die Aktivierung und vor allem Emotionalisierung der Teilnehmer. Ein weiteres essentiell wichtiges Ziel ist aber natürlich die Vermittlung von Produkt,- oder Unternehmens spezifischen Daten und Fakten. Eine Mischung der verschiedenen Kommunikationsziele ist hierbei durchaus üblich und in der Praxis auch präsent. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viele Ziele erwartet werden, da sonst die Gefahr besteht keins der gesteckten Ziele zu erreichen. Imagebildung und eine wirksame Ansprache der Zielgruppe ergänzen die bisher genannten Ziele.⁴⁶

1.4 Eventarten

Trotz zahlreicher Definitionen von Marketing Events gibt es grundsätzlich eine übersichtliche Einteilung nach der Definition des FAMAB, dem Verband direkte Wirtschaftskommunikation.⁴⁷

1.4.1 Corporate Events (B2B)

Mithilfe von Inszenierungen der Marke, des Produkts oder der Dienstleistung sollen Informationen vermittelt und das Image, vor allem an Kunden oder Mittler/Händler, verändert und gefestigt werden (z.B. Produkteinführungen, Hauptversammlungen oder Jubiläen)

1.4.2 Mitarbeiter Events (B2B)

Mitarbeiter Events beschreiben die Motivations-, und Identifikationsförderung von Mitarbeitern eines Unternehmens. Hier steht vor allem die Informationsvermittlung an erste Stelle. Gängige Maßnahmen sind z.B. Kick-Offs oder Incentives

1.4.3 Public Events (B2P)

Durch Strategie-, Unternehmens-, Produkt und Leistungspräsentationen für eine breite Öffentlichkeit solvorrangig eine Imagesteigerung und Informationsvermittlung erreicht

⁴⁵ Vgl. Drengner/ Zanger, 2009: 200

⁴⁶ Vgl. Schäfer, 2002: 31-39

⁴⁷ Vgl. Horizont/ W&V/ FME, 2011

werden. Beispiele sind z.B. öffentliche Unternehmensinszenierungen oder Presse-Events

1.4.4 Charity-, Social-, Cultural Events (B2P)

Diese Event Art dient nicht der Absatzförderung sondern alleine der Förderung gesellschaftlich relevanter Verantwortung nach Außen. Sie ist an die Öffentlichkeit gerichtet. Beispielen sind z.B. Ereignisse im öffentlichen Raum oder Fan Feste

1.4.5 Consumer Events (B2C)

Durch den Einsatz einer Erlebnis gestützten Produkt-/ Marken-/ Unternehmenseinführung soll der Verbraucher das Produkt, die Marke oder eine Dienstleistung erleben. Das vorrangige Ziel ist die Absatzförderung. Beispiele sind z.B. Roadshows, Promotions

1.4.6 Exhibition Events (B2B, B2C und B2P)

Erlebnisorientierte Konzepte, Messeauftritte oder Unternehmensinitiierte temporäre Ausstellungen (z.B. Themen Pavillons, Ideenparks oder Messeinszenierungen)⁴⁸

1.4.7 Begriffsdefinition B2B, B2C und B2P

Business to Consumer Events (B2C) sind darauf ausgerichtet den Endverbraucher, also den Konsumenten oder Kunden, als Zielgruppe anzusprechen.⁴⁹ Als Business to Public Events (B2P) werden Events bezeichnet die eine breite Öffentlichkeit ansprechen. Unter dem Begriff der Business to Business (B2B) versteht man die Art von Events die sich vor allem an Geschäftspartner, wie Mittler oder Händler, an Mitarbeiter aber auch an den Kunden selber⁵⁰ richten.

⁴⁸ Vgl. Schäfer-Mehdi, 2009: 30

⁴⁹ Vgl. Schäfer, 2002: 30

⁵⁰ Vgl. Schäfer, 2002: 39

2 Mitarbeiterführung als Herausforderung

Die Menschen die geführt werden sollen sind die Herausforderung. Dabei geht es nicht um die reine Anwendung von Methoden sondern darum, „sich einzustellen auf unterschiedlichste Menschen mit all ihren Wünschen, Bedürfnissen, Anliegen, mit ihren Ecken und Kanten.“⁵¹ An diesem Punkt steht jede Führungskraft vor einer doppelten Herausforderung. Auf der einen Seite steht die Führungskraft als eigständige Person, mit eigenen Werten, ihrer eigenen Geschichte und ihren Zielen. Auf der anderen Seite stehen die Mitarbeiter mit genau den gleichen Wünschen und Zielen, mit ihren Privatleben und ihren Bedürfnissen und allen Eigenschaften die bei einem Menschen dazu gehören. In manchen Fällen fällt das Führen sehr leicht. Dies ist der Fall wenn Führungskraft und Mitarbeiter aufgrund ihrer Persönlichkeiten sehr gut miteinander harmonieren und sich gut verstehen. Es gibt aber nicht nur diesen Fall. Die Kunst in der Mitarbeiterführung liegt darin egal welchen Mitarbeitertyp zu führen, zu steuern und zu motivieren. Unabhängig von persönlichen Befindlichkeiten und Sympathie.

2.1 Als Führungskraft hohen Erwartungen entsprechen

Ganz besonders herausfordernd ist es für eine junge Führungskraft, Führungsaufgaben zu übernehmen. Oftmals ist jedoch so, dass in Unternehmen erwartet wird, dass diese Aufgaben nebenbei erledigt werden. Fachaufgaben müssen erledigt werden und nebenbei Mitarbeiter geführt werden. Dieser Ansatz funktioniert nur meistens nicht so gut, denn nebenbei führen geht nicht so ohne weiteres. Gelöst wird dieses Problem auf zweierlei Weisen. Durch Nacharbeiten der Fachaufgaben am heimischen Schreibtisch. Während der normalen Arbeitszeit bleibt einfach keine Zeit neben dem Führen der Mitarbeiter. Oder durch das Verstecken hinter den Fachaufgaben. Das heißt es bleibt keine Zeit für das Führen der eigenen Mitarbeiter. Die Anforderung an einen Mitarbeiter ändert sich grundlegend sobald er den Titel der Führungskraft erhält. War es bisher wichtig, dass sie mit ihrem Fachwissen überzeugten, dass sie über bestimmte Methoden- und Projektmanagementkompetenzen oder Verkaufsfähigkeiten verfügten, werden jetzt von ihnen vornehmlich zwischenmenschliche Kompetenz und Führungsfähigkeit gefordert.⁵²

⁵¹ Rohrscheider, 2011: 13

⁵² Rohrschneider, 2011: 14

Die emotionale Intelligenz spielt hier eine entscheidende Rolle. Die Fähigkeit sich auf andere Menschen einzustellen und richtig zu führen wird in vielen Unternehmen immer noch nicht ausreichend vermittelt. Gerade junge Führungskräfte werden auf solche Situationen nicht ausreichend vorbereitet und fühlen sich schnell überfordert. Führung hat viel mit Psychologie und zwischenmenschlichem Verhalten zu tun. Das Ausmaß dieser Anforderung unterschätzen einige Führungskräfte jedoch enorm.⁵³ Oftmals stehen gerade junge Führungskräfte vor der Situation, dass sie ein Team übernehmen sollen und die Mitglieder dieses Teams sich nur schwer zu ausreichender Leistung motivieren lassen. Fragen wie: „Wie soll ich das denn machen?“ oder „wie kann ich allen gleichzeitig gerecht werden?“ werden dabei immer öfter von Führungskräften gestellt. Häufig ist auch der Schluss, dass das Anlesen von Führung ganz und gar nicht den Erfahrungen im Arbeitsalltag entspricht. Denn jeder Mitarbeiter ist eine individuelle Persönlichkeit, mit individuellen Stärken und Schwächen. Richtige Führung ist dabei nicht nur ein Thema am Anfang der Führungskarriere sondern zieht sich durch alle Führungsebenen hindurch. Die Probleme aber sind, egal ob Vorstand oder Anfänger, im Grunde die gleichen. Führungskompetenz aufzubauen und zu erweitern, erfordert kontinuierliches Lernen.⁵⁴ Das eigene Denken und das eigene Verhalten muss fortlaufend reflektiert und angepasst werden. Eigenen Emotionen und Interessen müssen zurückgestellt werden. Nur so ist es möglich eine Führungskompetenz zu entwickeln die eigenen Mitarbeiter ergebnisorientiert zu führen und eine Mitarbeitermotivation zu erreichen bei dem sich die Mitarbeiter auf einem gleich bleibendem Leistungsniveau für die Firma einbringen.⁵⁵

2.2 Ausrichten der persönlichen Führung am Mitarbeiter

Um zu verstehen, warum sich der eine Mitarbeiter auf eine bestimmte Art und Weise verhält und warum sich der andere Mitarbeiter genau gegenteilig verhält, ist es notwendig über Modelle zu verfügen die das menschliche Verhalten verständlich machen. Ohne diese Versuche gibt es nur das bekannte „Try and error“ Verfahren. Dieses ist jedoch deutlich stärker durch die Persönlichkeit und die Emotionalität der Führungskraft geprägt als strukturierte Modelle. Nur so ist es möglich den Anliegen und Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Dieser Führungsstil setzt eine enorme

⁵³ Vgl. Rohrschneider, 2011

⁵⁴ Rohrschneider, 2011: 15

⁵⁵ Vgl. Rohrschneider, 2011

Intuition der Führungskraft voraus und kann im Falle der nicht vorhandenen Intuition Führungsfehler sowie im schlimmsten Falle hohe Kosten bedeuten. Auf Seiten der Mitarbeiter kann dieser Führungsstil zur Demotivierung, einer inneren Kündigung, einem Leistungsrückgang sowie einer hohen Fluktuation führen.

Der Status spielt im Berufsalltag eine große Rolle. Es gibt Personen die alles tun um einen gewissen Status zu erreichen und auf der anderen Seite gibt es Personen denen dieses Streben suspekt ist. Der richtige Umgang mit Personen mit hohem Status Gefühl ist ein wichtiger Punkt. Schnell kann es passieren, dass mit falschen Äußerungen eine Person degradiert wird. Diesen Fehler dann wieder hinzubiegen kann eine Menge Arbeit bedeuten. Modelle zur Erklärung der Persönlichkeit und des Verhaltens und Erlebens von Menschen gibt es in der psychologischen Wissenschaft und auch in der Business-Psychologie in großer Zahl. Jeder muss für sich selbst entscheiden, welches Modell für ihn das richtige ist. Das Modell von Professor Steven Reiss (s. Kapitel 4) kann hier aber sicherlich als besonders hilfreich genannt werden. Kein anderes Modell erlaubt ein vergleichbar tiefes Verständnis für das eigene Erleben und Verhalten sowie das von Mitarbeitern.⁵⁶ Und kein anderes Modell erlaubt Rückschlüsse vom eigenen Führungsverhalten auf die richtige Mitarbeiterführung. Natürlich löst keins dieser Modelle alle Probleme die im Alltag einer Führungskraft auftreten können. Sie können aber helfen souveräner mit Problemstellungen umzugehen.⁵⁷

⁵⁶ Rohrschneider, 2011: 16

⁵⁷ Vgl. Rohrschneider, 2011

3 Warum wollen Menschen etwas leisten? Beeinflussung der Mitarbeitermotivation

Der tägliche Gang zur Arbeit ist ein Muss in der heutigen Zeit. Jeder braucht Geld um sich selbst zu versorgen. Nur die wenigsten Menschen schaffen es heutzutage noch sich völlig autark selbst zu versorgen. Lebensmittel müssen eingekauft, die Miete bezahlt und das Auto abbezahlt werden. Arbeiten gehört einfach zum Alltag dazu. Gehälter bzw. Geld sind somit Mittel zum Zweck. Geld ist kein Motivator im eigentlichen Sinne. Menschen gehen nicht arbeiten weil sie möchten, sondern weil sie es müssen. Es ist sehr unwahrscheinlich das ein Mitarbeiter der kein Geld erhält mit der gleichen Motivation zur Arbeit geht wie ein Mitarbeiter der Geld erhält. Doch es gibt natürlich Ausnahmen. Das Ehrenamt zum Beispiel. Mehr als 36 Prozent der deutschen Bürgerinnen und Bürger bringen sich in dieser Art von Arbeit ein.⁵⁸ Sei es die Arbeit in einer freiwilligen Feuerwehr, THW, Pfadfinder oder der Spaziergang mit alten Leuten. Viele Menschen in der deutschen Bevölkerung investieren einen Großteil ihrer Zeit in ehrenamtliche Projekte. Und obwohl sie kein Geld dafür erhalten, scheint es so, als ob sie einen Gewinn aus dieser Arbeit ziehen. Geld scheint also nicht die einzige Motivation für den Weg zur Arbeit zu sein.

Die Bedeutung der Mitarbeitermotivation für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter lässt sich am einfachsten mit einem sehr simplen Modell, dem Aufwand-Ertrags-Modell darstellen. Dieses Modell geht davon aus, das jeder Mensch der arbeitet einen gewissen Aufwand verspürt. Unter Aufwand kann man jegliche Form der Investition in den Job sehen. Dies geht von der Zeit, über Überstunden bis hin zum Arbeitsweg oder der Knigge am Arbeitsplatz. Dabei ist das Empfinden von Aufwand ein sehr individuelles Empfinden. Das Modell geht davon aus, das jedem Aufwand der betrieben wird, ein gewisser Ertrag gegenüber steht. Unter Ertrag ist jegliche Gegenleistung die der Arbeitgeber durch seine Arbeit erhält. Diese Gegenleistung muss aber nicht zwingend monetärer Natur sein. Es kann auch der Spaß an der Arbeit, die netten Kollegen, Erfolg oder sonstiges sein was der Mitarbeiter als Ertrag ansieht. Man kann sagen, dass sich um das handelt was der Mitarbeiter subjektiv für seine Arbeit erhält.⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Gensicke, Picot, Geiss, 2006

⁵⁹ Vgl. Rohschneider, 2011

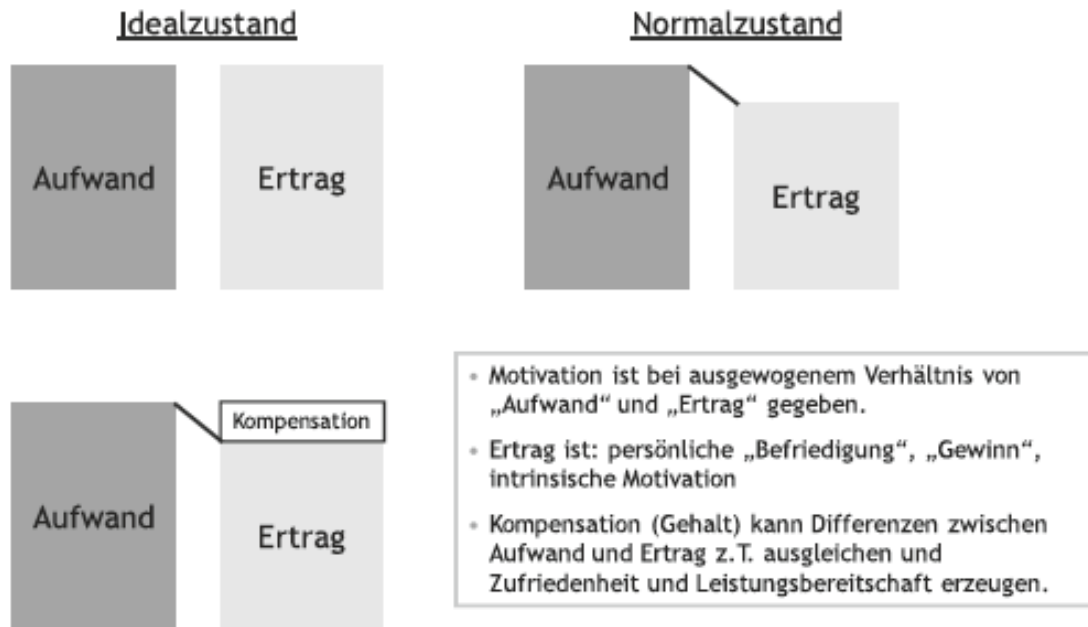


Abbildung 2: Das Aufwands-Ertrags-Modell

Während der Betrachtung der obigen Abbildung fällt auf, dass sich Aufwand und Ertrag im Idealzustand zueinander befinden. Dies wäre z. B. der Fall, wenn ein Mitarbeiter subjektiv das Empfinden hätte, dass seine Aufwendungen zu seinem Ertrag völlig äquivalent sind, dass eine perfekte Balance herrscht zwischen dem, was er investiert und dem, was er dafür im Gegenzug erhält.⁶⁰ Der Schluss der daraus zu ziehen ist, ist dass der Mitarbeiter eine hohe Zufriedenheit wenn nicht sogar Begeisterung erlebt und mit Lust am nächsten Tag diese Tätigkeit wieder ausführen will. In der Realität ist es aber in den meisten Fällen so, dass ein leicht verminderter Ertrag im Bezug auf den Aufwand wahrgenommen wird. Oben zu sehen an der etwas verkürzten Ertragssäule. Die schwarze Linie zwischen den beiden Säulen stellt den Vergleich zwischen Aufwand und Ertrag dar. Sie steht gleichermaßen für die Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit seiner Situation auf der Arbeit. Je geringer also der Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag ist, desto höher ist auch die Zufriedenheit des Arbeitnehmers mit seinem Arbeitsplatz. Geschieht das Gegenteil, driften Aufwand und Ertrag auseinander, wird eine Unzufriedenheit auf Seiten des Arbeitnehmers entstehen. Das Ergebnis vieler Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit hat ergeben, dass nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter wirklich zufrieden ist mit der ihm betrauten Tätigkeit im Unternehmen, dem Unternehmen loyal verbunden ist sowie mit hohem Engagement seiner täglichen Arbeit

⁶⁰ Rohrschneider, 2011: 21

nachgeht.⁶¹

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (psychonomics AG, 2006) verfügt nur ein Drittel der Befragten über eine ausgeprägte Arbeitszufriedenheit. 37 Prozent sind eher der passiven Zufriedenheit zuzuordnen. Diese Beschäftigten sind zum großen Teil durchschnittlich engagiert und gehen eher desinteressiert ihrer Arbeit nach. 14 Prozent der Befragten gaben sogar eine starke Unzufriedenheit mit ihrer Arbeit an und wünschen sich einen Arbeitgeberwechsel. Diese Umfrageergebnisse bestätigen das oben aufgeführte Modell über Aufwand und Ertrag. Für viele Arbeitnehmer scheint der Aufwand deutlich über dem Ertrag zu liegen. Solange aber eine, vom Arbeitgeber getragene, Kompensation stattfindet, meist in Form eines guten Gehalts, hat der Mitarbeiter eine relative Zufriedenheit und geht leistungsbereit seiner Arbeit nach. Schafft es der Arbeitgeber also eine Situation wie unten links in der Abbildung herzustellen. Schafft er es den Aufwand in Waage mit Ertrag plus Kompensation zu bringen, kann davon ausgegangen werden dass die Mitarbeiter motiviert und leistungsbereit ihrer Arbeit nachgehen. Die wirkliche Zufriedenheit spiegelt sich jedoch in der Differenz zwischen Aufwand und Ertrag wieder. Die Kompensation durch monetäre oder ähnliche Zuwendungen kann daher keine wirkliche zufriedenstellende Lösung sein. Das Ziel sollte eine möglichst waagrechte Annäherung der beider Säulen sein. In diesem Fall gäbe es wenig Handlungsbedarf in Bezug auf Motivationsprobleme.⁶²

⁶¹ Rohrschneider, 2011: 21

⁶² Vgl. Rohrschneider, 2011

4 Die 16 Lebensmotive nach Professor Steven Reiss - Die Bereitschaft von Menschen Leistung zu erbringen und sich anzustrengen

Die Theorie von Professor Steven Reiss liefert Erkenntnisse zu der Frage, warum Menschen bereit sind, etwas zu leisten und sich für bestimmte Werte und Ziele einzusetzen. Professor Reiss, Motivations- und Persönlichkeitspsychologe an der Ohio State University in den USA, geht seit den 90er Jahren der Frage nach, was dem Leben von Menschen eigentlich Sinn gibt, was sie bewegt, bestimmte Dinge immer wieder zu tun - manchmal sogar wider besseren Wissens - und warum sie sich für bestimmte Dinge mehr einsetzen als andere Menschen.⁶³ Aufgrund der eigenen Erfahrung ist jedem Menschen bewusst, dass bestimmte Dinge besonders gerne gemacht werden. Jeder Mensch ist am Ende des Tages zufriedener wenn er ein persönliches Ziel erreicht hat. Auf der anderen Seite hat es bestimmt auch schon jeder erlebt, dass bestimmte Aufgabenstellungen und Alltagsanforderungen, sei es private oder berufliche, nur wenig Freude bereiten, diese unter Zwang und vielleicht auch nicht besonders gut erledigt werden und man sich dabei angestrengt fühlt.⁶⁴ Dieses individuelle Erleben von Alltagssituationen veranlasste Professor Steven Reiss dazu umfassende, nicht empirische, Forschungsarbeiten anzufertigen. Es sollte die Frage geklärt werden worauf dieses individuelle Erleben basiert. Zur Erfassung der benötigten Daten erstellte Professor Steven Reiss eine repräsentative Stichprobe in der er Menschen direkt nach ihrer persönlichen Meinung fragte. Zu Beginn seiner Studie legte er alle mit Motivation betroffenen Begriffe zugrunde (hierbei handelte es sich um mehrere hundert Begriffe). Er fragte nun die Menschen direkt, was für Sie Motivation bedeutet und wie sie sich motivieren lassen. Im Laufe der Forschungsarbeiten, die sowohl in den USA als auch in Europa und Asien erfolgten, verkleinerte er diese lange Liste fortlaufend. Er nahm entsprechende der Aussagen der Befragten Begriffe heraus oder fasste diese zusammen.

Am Ende der empirischen Untersuchungen blieben 16 sogenannte Motive übrig. Steven Reiss bezeichnet diese als Lebensmotive und Endzweck des Handelns. Anders

⁶³ Rohrschneider, 2011: 25

⁶⁴ Vgl. Rohrschneider, 2012

ausgedrückt: Mit meinem Handeln will ich immer mindestens eines meiner stärker ausgeprägten Motive befriedigen. Motive beschreiben, was mir in meinem Leben besonders wichtig ist, welche Dinge mich motivieren, etwas zu tun oder mich besonders anzustrengen. Mit Motiven sind Bedürfnisse gemeint, die ich für mich befriedigen will. Es geht um Dinge/Aspekte, die ich erreichen oder auch vermeiden will und damit sind Motive auch Ziele und Werte in meinem Leben, die ich verwirklichen möchte. Diese Lebensmotive, die statistisch betrachtet voneinander unabhängig sind, sind im Einzelnen.⁶⁵

- Macht
- Beziehung
- Teamorientierung
- Familie
- Neugier
- Status
- Anerkennung
- Rache/Kampf
- Ordnung
- Schönheit
- Ziel,- & Zweckorientierung
- Essen
- Idealismus
- Körperliche Aktivität
- Sparen / Sammeln
- Emotionale Ruhe⁶⁶

⁶⁵ Rohrschneider, 2011: 26

⁶⁶ Vgl. Rohrschneider, 2011



Lebensmotiv	Verhaltensmerkmal
Macht	Das Lebensmotiv Macht gibt Auskunft darüber, ob jemandem das Führen/Verantworten oder eher das Übernehmen von Dienstleistung wichtig ist.
Unabhängigkeit	Das Lebensmotiv Unabhängigkeit macht eine Aussage darüber, wie jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen gestaltet.
Neugier	Das Lebensmotiv Neugier macht eine Aussage darüber, welche Bedeutung das Thema „Wissen“ für jemanden im Leben hat und wozu er Wissen erwerben möchte.
Anerkennung	Das Lebensmotiv Anerkennung macht eine Aussage darüber, durch „wen“ oder durch „was“ jemand sein positives Selbstbild aufbaut.
Ordnung	Die Ausprägung im Lebensmotiv Ordnung zeigt an, wie viel Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.
Sparen/Sammeln	Das Lebensmotiv Sparen/Sammeln kommt in seiner evolutionären Entsprechung aus dem „Anlegen von Vorräten“. Die Ausprägung zeigt an, wie viel es jemandem emotional bedeutet, Dinge zu besitzen.
Ehre	Bei dem Lebensmotiv Ehre geht es darum, ob jemand nach Prinzipientreue strebt oder eher zweckorientiert ist.
Idealismus	Das Lebensmotiv Idealismus betrachtet den altruistischen Anteil der Moralität und gibt Auskunft darüber, wie viel Bedeutung Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit hat.
Beziehungen	Bei dem Lebensmotiv Beziehungen wird die Bedeutung von sozialen Kontakten dargestellt. Hierbei spielt die Quantität der Kontakte eine entscheidende Rolle.
Familie	Das Lebensmotiv Familie gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung das Thema Fürsorglichkeit für jemanden hat (bezogen auf die eigenen Kinder).
Status	Beim Lebensmotiv Status geht es um den Wunsch, entweder in einem elitären Sinne „erkennbar anders“ oder aber unauffällig und wie die anderen zu sein.
Rache / Kampf	Bei dem Lebensmotiv Rache/Kampf geht es insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.
Eros	Eros als Lebensmotiv gibt Auskunft über die Bedeutung von Sinnlichkeit im Leben eines Menschen. Dazu gehören neben der Sexualität auch alle anderen Aspekte von Sinnlichkeit (z.B. Design, Kunst, Schönheit).
Essen	Das Lebensmotiv Essen fragt nach der Bedeutung, die Essen als Selbstzweck für jemanden hat, d.h. wie viel der Genuss an Essen zu der Lebenszufriedenheit beiträgt.
Körperliche Aktivität	Das Lebensmotiv Körperliche Aktivität fragt nach der Wichtigkeit, die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit hat.
Emotionale Ruhe	Das Lebensmotiv Emotionale Ruhe kann auch mit emotionaler Stabilität umschrieben werden und fragt nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit.

Abbildung 3: Die Reiss Lebensmotive

Die obige Abbildung stellt die 16 Lebensmotive nach Professor Steven Reiss als Motivationsprofil dar. Die Ergebnisse werden durch einen Fragebogen erreicht und sind in ihren Ergebnissen völlig einzigartig. Die dargestellte Abbildung stellt die Business Version des Reiss Profils dar. Es gibt noch eine Originalversion, wobei die Aussagen beider Motivationsprofile inhaltlich übereinstimmen. Lediglich die Form ist eine unterschiedliche.

5 Schaffung einer Identität und damit einer Kultur

Die Einordnung von Mitarbeitern in den Unternehmenskontext und deren Möglichkeit zur Mitgestaltung trägt prägnant zum Erfolg eines Unternehmens bei. Dabei stehen sich die Vergangenheit und die Zukunft des Unternehmens immer gegenüber, denn nicht nur Personen und Mitarbeiter haben eine Identität, auch Unternehmen haben eine. Erfolg kann nur dann erreicht werden, wenn eine Identifikation der beteiligten Personen mit den Unternehmenswerten stattfindet. Führungskräfte haben an diesem Punkt eine wichtige Rolle. Glaubwürdigkeit ist hier das Schlagwort. Je mehr sich eine Führungskraft mit den Unternehmenszielen identifiziert, desto leichter fällt es ihr die Werte und Vorstellungen, die die Unternehmensidentität vermitteln will, zu verkaufen. Diese Identifikation der Führungskraft macht es somit auch den Mitarbeitern leichter sich eins mit dem Unternehmen zu fühlen und sich zugehörig zu fühlen. Also ist der erste Schritt zur Vermittlung von Werten eines Unternehmens die Bindung von Führungskräften.⁶⁷

Bestimmt wird das Selbstbild einer Führungskraft durch seine soziale Rolle, seine Gruppenzugehörigkeit. Zu sehen sind diese Faktoren im individuellen Führungsstil jeder einzelnen Führungskraft. Generell ist es aber so, dass sich die Identität eines Menschen durch drei Instanzen grundlegend prägt:

5.1 Das kognitive Selbstkonzept

Das Entwerfen eines eigenen Selbstbildes und die damit verbundene Bewertung der eigenen Fähigkeiten. Die Selbsteinschätzung kann völlig unterschiedlich ausfallen, hängt sie doch im großen und ganzen von der Erfahrung ab. Eine junge Führungskraft könnte folgendes Selbstkonzept haben: „Ich bin jung und unerfahren – ich traue mir vieles noch nicht zu.“⁶⁸ Eine erfahrene Führungskraft dagegen wird ein viel selbstbewussteres Selbstkonzept vermitteln.

⁶⁷ Vgl. Weidlich, 2012

⁶⁸ Weidlich, 2012: 19

5.2 Das emotionale Selbstwertgefühl

Das Gespür für das eigene Selbstwertgefühl entwickeln. Dieses unterliegt allerdings wie alle anderen Gefühle auch einem Wandel in der Zeit. Es ist nicht gleichbleibend, sondern verändert und stabilisiert sich im Wechsel. Eine junge Führungskraft könnte so z.B. das Selbstwertgefühl haben: „das traue ich mir nicht zu“ wogegen eine erfahrene Führungskraft sagen würde: „Ich weiß was ich tue und bin mir meiner Position bewusst“

5.3 Die moralische-ethische Kontrollinstanz

Die fortwährende Reflexion des eigenen Verhaltens und die Frage an sich selbst: „Wie zufrieden bin ich dem was ich bin und was ich darstelle?“⁶⁹ Die erfahrene Führungskraft könnte so z.B. den Stolz auf eigene Position als moralisch verwerflich betrachten, da Bescheidenheit für sie eine Tugend ist. Damit würde sie Gefahr laufen ihre eigene Leistung herabzusetzen. Durch das Anwenden der Selbstreflexion kann Sie herausfinden was zu der unangebrachten Bescheidenheit führt und lernen diese abzulegen. Eine Führungskraft muss Entscheidungen im Beruf immer abgestimmt mit der eigenen Lebenssituation treffen. Sie muss sich die Frage stellen wie sie von ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden will. Will sie als autoritär oder als Partner, als Boss oder Mittler wahrgenommen werden. Die Selbstwahrnehmung spielt hier eine entscheidende Rolle. Eine Führungskraft die sich als Boss sieht, wird vermutlich als entscheidungsstark, aber auch als kühl und unnahbar wahrgenommen. Wogegen die eigene Wahrnehmung als Mittler einen beim eigenen Vorgesetzten als wenig durchsetzungsstark erscheinen lassen könnte

Egal welche Entscheidung eine Führungskraft trifft, sie wird es nie allen recht machen können. Das wichtigste jedoch ist, dass die Rolle eine Führungskraft mit seiner Identität übereinstimmt. So ist es möglich fast allen Situationen souverän zu begegnen und Probleme zu lösen.⁷⁰

⁶⁹ Weidlich, 2012: 19

⁷⁰ Vgl. Weidlich, 2012

5.4 Die Wahrnehmung von Mitarbeitern und ihre individuelle Führung

In den meisten Fällen geschieht Führung nach dem Top Down Prinzip oder auch Gießkannenprinzip.⁷¹ Dieses Verhalten mag von außen betrachtet durchaus sinnvoll sein, schafft aber eine Stimmung in der der Mitarbeiter sich durch seinen Vorgesetzten ignoriert und nicht für voll genommen fühlt. Jeder Mitarbeiter hat eine eigene Persönlichkeit und seinen eigenen Stärken und Schwächen. Die Talente jedes einzelnen Mitarbeiters sind so unterschiedlich wie die Wahl der Ausbildung, das entsprechende Knowhow oder die familiäre, gesellschaftliche und soziale Situation, die bei jedem Menschen andere Facetten prägt.⁷²

Nur durch individuelle Forderung und Förderung kann die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters vollkommen zum Ausdruck kommen. Die Wahrnehmung dieser Einzigartigkeit und der Bedürfnisse ist der zentrale Punkt bei einer Führungskraft. Mithilfe von Lob und Anerkennung kann die Führungskraft, bei fast allen Arten von Mitarbeitern, mehr erreichen, als durch Kritik. Hierbei ist Herangehensweise eine sehr individuelle und persönliche. Der eine Mitarbeiter lässt sich das Übertragen von großen Aufgaben motivieren. Andere Mitarbeiter lassen sich eher durch monetäre Zuwendungen oder Aufstiegschancen motivieren. Der eine Mitarbeiter braucht eine stärkere Führung und Anleitung, der andere arbeitet lieber selbständig und berichtet dann von seinen Erfolgserlebnissen. Das bedeutet: Je besser eine Führungskraft die Mitglieder seines Teams und deren Persönlichkeiten kennt, desto besser und effektiver kann sie auch als Führungskraft agieren.⁷³

5.5 Die Stärkung von Beziehungen und deren Aufbau

Eine gute und intensive Kenntnis seiner Mitarbeiter erhält man nur durch einen regelmäßigen aktiven Austausch mit ihnen. Die Mitarbeiter sollten nicht nur als Ausführer ihrer Funktion gesehen werden sondern es soll erreicht werden diese zu motivierten Akteuren zu entwickeln.⁷⁴ Jede Führungskraft muss in ihrem Beziehungsmanagement sorgfältig zwischen geschäftlicher Beziehung und kumpelhafter Freundschaft unterscheiden. Die Intensität der Beziehung wird geprägt durch die Intensität der Kommuni-

⁷¹ Weidlich, 2012: 23

⁷² Weidlich, 2012: 23

⁷³ Vgl. Weidlich, 2012

⁷⁴ Vgl. Weidlich, 2012

kation untereinander. Dabei kommt es aber vor allem auf die Kommunikationsqualität an, weniger auf die Menge der Kommunikation. Die Gefahr in der heutigen Zeit ist groß sich nur noch auf sachliche Kommunikation zu beschränken. Während ständig und immer häufiger mithilfe von E-Mails, Meetings, Telefonaten, Videokonferenzen, Mobiltelefonen usw. kommuniziert wird, kann es leicht passieren dass der eigene persönliche Kontakt abhanden kommt. Gesprochen wird meist nur wenn etwas schief läuft. Für Kritik scheint immer Zeit da zu sein, für ein positives Feedback jedoch bleibt wenig Zeit. Das Signal, das damit gesendet wird, ist das Vorhandensein von Aufmerksamkeit, sobald etwas schief läuft. Dies kann dazu führen, dass Probleme vertuscht werden, bis sie eskalieren. Eine positive Mitarbeiterbeziehung wirkt dem entgegen, ein fortlaufender Dialog schafft Vertrauen. Interesse zeigen, Fragen stellen, Meinungen einholen, Loben. Diese Dinge vermitteln Wertschätzung und schaffen ein angenehmes Arbeitsklima.⁷⁵

5.6 Lösungsfindung und Kreativität möglich machen

Jeden Tag stürmen Probleme jeglicher Art auf Mitarbeiter ein. Die Lösung gerät da schnell außer Sichtweite und die Probleme treten in den Vordergrund. Plötzlich steht das Problem im Mittelpunkt und nicht die Lösung des Problems. Es findet ein Wandel vom Lösung orientierten Denken hin zum Problem orientierten Denken statt. Mitarbeiter nutzen diese Situation in manchen Fällen um das Problem an den Chef zurück zu delegieren. Gerade in diesen Situationen ist es essentiell notwendig den Blick der Mitarbeiter auf die Lösung des Problems zu richten und nicht auf dessen weiter Delegation. Albert Einstein sagte einmal: „Ein Problem zu lösen heißt, sich vom Problem zu lösen.“ Oftmals gestaltet sich dies gar nicht so einfach, da sich eine Problemfokussierte Einstellung schon gefestigt hat. Da ist es wichtig ein hohes Maß an Geduld, Nachhaltigkeit, Kommunikationskompetenz und Methoden-Knowhow mitzubringen. Tools können hier z.B. das Brainstorming oder aber einfach nur ein Feedback sein.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Weidlich, 2012

⁷⁶ Vgl. Weidlich, 2012

5.7 Anleiten, coachen und kontrollieren

„Sage dem Mitarbeiter nicht, was zu tun ist, sondern führe ihn durch Fragen dorthin, wo er selbst erkennt, was zu tun ist.“⁷⁷ Um diese zentrale Idee dreht sich das Coaching. Um Leistung zu steigern bedarf es einer Verbesserung der Verhaltensweisen, der Selbstreflexion und der differenzierten Wahrnehmung von Situationen. Eine sehr hohe soziale Kompetenz und idealerweise auch eine entsprechende Ausbildung wird bei einer Führungskraft vorausgesetzt.

Eine Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. So kann es durchaus mehr bewirken dem Mitarbeiter dabei zu helfen das eigene Verhalten zu reflektieren und seiner eigenen Fähigkeiten bewusst zu werden, als ihn nur durch Anleitung zu führen. Das Anleiten sollte ähnlich einer Bedienungsanleitung für die Gepflogenheiten und die Aufgaben einer Abteilung. Oftmals wird der Mitarbeiter aber aus Zeitmangel ins kalte Wasser gestoßen. Er muss sich im Alleingang die Prozesse und Arbeitsweisen zulegen. Dies kann natürlich in Einzelfällen dazu führen, dass der Mitarbeiter zeigen kann wie viel Selbstständigkeit in ihm steckt, ist aber bei weitem nicht für jeden Mitarbeitertyp geeignet. In den meisten Fällen ist es sinnvoll einen Einarbeitungsplan zu erstellen, aus dem ersichtlich ist was die Ziele in naher Zukunft sein sollten. Hierbei kann es sich durchaus um eine Mischung aus theoretischen sowie praktischen Zielen handeln. Durch die Kontrolle dieser Ziele ist es der Führungskraft jederzeit möglich bei Problemen einzugreifen und nachzusteuern. Dabei muss es noch nicht einmal die Führungskraft sein, die die Einhaltung der Ziele überprüft, sondern diese Aufgabe kann durchaus an erfahrenere Mitarbeiter übertragen werden. Kontrolle an sich ist eine der grundlegendsten Aufgaben einer Führungskraft. Diese sollte allerdings nicht als Misstrauen oder Kontrolle im negativen Sinne verstanden werden, sondern als Aufgabe der Führungskraft um sicherzustellen das gesteckte Ziele auch erreicht werden. Gleichzeitig ist Kontrolle aber auch ein Instrument das Führungskräfte nutzen können um Mitarbeiter weiter zu entwickeln. Fehler und falsche Verhaltensweisen können auf diese Weise herausgefunden werden und Verbesserungen erreicht werden. Dabei gilt jedoch, es kommt auf das Maß der Kontrolle an. Ein gesundes Mittelmaß ist angebracht, denn keines der Extreme, zu viel oder zu wenig Kontrolle, führt zu dem gewünschten Ergebnis.⁷⁸

⁷⁷ Weidlich, 2012: 26

⁷⁸ Vgl. Weidlich, 2012

Zusammenfassung

Der Sinn der Führung besteht darin, einen Ausgleich herzustellen zwischen Profit und Menschlichkeit. Das gelingt, wenn alle Akteure eines Unternehmens die ihnen angemessene Verantwortung übernehmen. Führungskräfte haben dabei eine große Vorbildwirkung.

Sinn wird über Identifikation hergestellt. Um eine glaubwürdige, motivierende Führungskraft zu sein, muss die persönliche Identität mit der Identität des Unternehmens bzw. der Kultur kongruent sein.

Damit eine Führungskraft Verantwortung gut übernehmen kann, braucht sie viel Klarheit über die verschiedenen Rollen, die sie zu übernehmen hat. Je nach Situation ist sie Coach, Ausbilder, Controller, Anweisender, Mitarbeiter, Kollege, Freund, Manager, Vater/Mutter, Mann/Frau, Moderator oder Mittler.

Der Mitarbeiter sollte zu jeder Zeit im Fokus des Handelns stehen. Bedürfnisse müssen erkannt werden um eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

6 Gelungene Mitarbeiterführung durch ein gelungenes Beziehungsmanagement

Am einfachsten lässt sich eine gelungene bzw. misslungene Mitarbeiterführung an einem Beispiel festmachen.

Die Führungskraft hat ihren Mitarbeitern in ausführlichen Einzelgesprächen und in verschiedenen Meetings klar gemacht, dass es wichtig ist dem Kunden ein bestimmtes Produkt verstärkt anzubieten. Laut dieser Argumentation werden Produkte besser abgesetzt, die Rentabilität steigt und geforderte Umsatzzahlen werden eingehalten. Die Problematik liegt darin, dass die Führungskraft ihre Informationen in Form einer Anweisung formulierte. Die Mitarbeiter erfüllten den Wunsch der Führungskraft für zwei Wochen, ließen dann nach und nach vier Wochen waren sie wieder im alten Arbeitsmuster. Wieder führt die Führungskraft Gespräche, diesmal jedoch mit einem verschärfteren Tonfall. Die Argumente bleiben die selben, jedoch betont die Führungskraft ihre Enttäuschung über die Arbeitsmoral der Mitarbeiter. Wieder bemühen sich die Mitarbeiter, doch wieder vier Wochen später sind die gewünschten Ziele immer noch nicht erreicht. Die Führungskraft weiß sich nicht weiter zu helfen und kann sich nicht erklären woran die Motivation zum wiederholten Male scheitert.⁷⁹

Was war also das Problem. Die Argumente waren gut und die Mitarbeiter gewillt die Anforderungen umzusetzen. Trotzdem war es nicht möglich das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen. Mithilfe einer Situationsanalyse ergab sich folgender Sachverhalt: Es fand nie eine richtige Beziehung zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern statt. Es gab lediglich eine Motivation auf einer platonischen und argumentativen Ebene. Die genutzten Argumente waren rein rationeller Natur und ausschließlich aus Unternehmenssicht begründet. Das Versäumnis der Führungskraft, war das nicht einbeziehen in die geplanten Vorgänge. Es wurde nicht auf Fragen oder Bedenken der Mitarbeiter eingegangen. Trotz eines grundsätzlichen Problemverständnisses haben die Mitarbeiter die Problemstellung nicht emotional nachvollziehen können. Aus diesem Grund haben sie auch nicht ihre gesamte Kraft in die Umsetzung des Problems gesteckt. Ein professionelles Beziehungsmanagement ist essentiell notwendig um Interaktion in Unternehmen und deren Bedeutung für Motivation zu erklären und den beteiligten Personen näher zu bringen.

⁷⁹ Vgl. Weidlich, 2012

Das grundsätzliche Ziel eines professionellen Beziehungsmanagements sollte es sein die Sympathie und Führungsattraktivität zu stärken sowie die Darstellung der eigenen Vertrauenswürdigkeit und die Demonstration der Führungskompetenz.⁸⁰ Das Ziel einer Führungsperson sollte es sein, emotionale Beziehungen aufzubauen um ein entsprechend engagiertes Verhalten der Mitarbeiter zu ermöglichen. Mitarbeiterveranstaltungen wie ein Restaurantbesuch oder das alljährliche Weihnachtsfest tragen grundlegend zu einer gelungenen Motivation bei. Doch selbst bei einer konsequenten Umsetzung solcher Motivationsmaßnahmen reicht dies bei weitem nicht aus um ein gelungenes Beziehungsmanagement zu etablieren. Ein persönlicher Kontakt der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern ist ein wesentlicher Faktor bei dessen Motivation. Durch einfaches Herumgehen in der Firma und der Kontaktaufnahme mit den eigenen Mitarbeitern, außerhalb der üblichen Kommunikationswege, können wahre Wunder bewegt werden. Auf diese Weise erhält die Führungskraft einen Eindruck vom Arbeitsalltag seiner Mitarbeiter und gibt diesen die Möglichkeit einer persönlichen Kontaktaufnahme. Durch diese Möglichkeit zeigt sie zeitgleich das Interesse am persönlichen Austausch mit den eigenen Mitarbeitern. Das Beziehungsangebot der Führungskraft wird auf diese Weise eher wahrgenommen. Ein weiterer Pluspunkt dieses Führungstools ist die schnelle und effektive Eingreifmöglichkeit bei Problemen. Bevor sich ein kleines Problem zu einem großen auswächst, kann die Führungskraft entgegensteuern und Maßnahmen direkt und unkompliziert entwickeln. Ein vertrautes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entsteht nur dann, wenn der Mitarbeiter die Möglichkeit hat Erfahrungen mit der Führungskraft zu sammeln. Nur wer die Arbeitsbedingungen seiner Mitarbeiter kennt, der weiß auch welche Bedürfnisse und Wünsche die eigenen Mitarbeiter haben und wie diese zu lösen sind. Eine Anweisung ohne Begründung, eine Argumentation ohne Fragen zu stellen, Eine ausschließliche Betrachtung der eigenen Interessen führt nur zu einer Verschlechterung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.⁸¹

Eine Erweiterung des Kommunikationsrepertoires sollte ständig und fortlaufend stattfinden. Beziehungen nutzen, Kontakt außerhalb der üblichen Kommunikationswege suchen, Private Themen ansprechen. Dies sind Möglichkeiten sich weiter und intensiver kennenzulernen. Nur durch eine gute Kenntnis der eigenen Mitarbeiter hat kann auch deren Bedürfnisse erfüllen. Einer Umsetzung der Maßnahmen im Sinne der Führungskraft wird dann erreicht, wenn der Mitarbeiter aktiv in die Prozesse mit eingebunden wird. Der Mitarbeiter sollte die Chance erhalten eigene Anregungen und Ideen, die

⁸⁰ Weidlich, 2012: 68

⁸¹ Vgl. Weidlich, 2012

Umsetzung betreffend, mit einzubringen. Nur auf diesem Wege kann eine zufriedenstellende Umsetzung erreicht werden.

6.1 Mitarbeiter und deren Persönlichkeit

Jeder Mensch hat eine Vielzahl von Eigenschaften, Eigenschaften die typisch sind für diesen Menschen. Zum Ausdruck kommen diese Eigenschaften, je nach Situation, auf unterschiedliche Art und Weise. Im Laufe der Zeit und mit dem Zuwachs von Erfahrung ändern sich Eigenschaften und passen sich an. Kein Mensch ist vorhersehbar, da sich diese Eigenschaften, je nach aktueller Lebenssituation, fortlaufend anpassen. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter der heute zu 150 % engagiert ist, kann morgen schon ohne ersichtlichen Grund das Maß seiner Arbeitszeit enorm zurück schrauben. Er sagt Meetings ab und geht jeden Freitag ohne Erklärung früher nach Hause. Das kann zu Missstimmung bei Kollegen und Vorgesetzten führen. Nach einem Gespräch mit der Führungskraft kommt heraus, das er sich früher frei nimmt, da seine Frau sich getrennt hat und er jetzt jedes zweite Wochenende die Kinder hat. Den Konflikt und den Unmut seiner Kollegen nimmt er lieber in Kauf, als sich und seine private Situation zu erklären.⁸² Seine Prioritäten haben sich aus persönlichen Gründen verschoben. Die gleiche Situation kann bei einer anderen Person eine völlig andere Reaktion hervorrufen.

Die Motivstruktur eines Mitarbeiters birgt immer eine emotionale, meist ihm selbst und anderen verborgene und eine kognitive, rationalisierende Seite in sich.⁸³ Diese unbewusste, rationale Seite jedes Mitarbeiters kommt zumeist in Stresssituationen zu Tage. Durchlebt der Mitarbeiter eine Phase mit vielen negativen Erfahrungen und hat er keine Möglichkeit diese Probleme auf irgendeine Weise los zu werden, dann kann es passieren, dass sich sein Misstrauen gegenüber der Führungskraft festigt. Selbst im Falle eines Wechsels der Geschäftsleitung bleibt der Mitarbeiter skeptisch. Er bleibt freundlich aber distanziert. Merkt dieser Mitarbeiter allerdings dass seine Führungskraft ein ehrliches Interesse an seinen Problemen zeigt, dann kann dies zu einer durchaus positiven Motivation führen.⁸⁴

⁸² Weidlich, 2012: 70

⁸³ Weidlich, 2012: 70

⁸⁴ Vgl. Weidlich, 2012

6.2 Mitarbeiter motivieren

Von der Herkunft her stammt das Wort Motivation aus dem lateinischen „motivare“ und bedeutet sich von innen heraus zu bewegen. Es ist nicht möglich zu motivieren – es gibt nur die Möglichkeit die Gegebenheiten zu schaffen in denen die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb heraus ihre Ziele erreichen. Wahre Motivation beschreibt den Zustand der selbstaktivierten Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters, Leistung zu erbringen.⁸⁵



Abbildung 4: Die Maslowsche Bedürfnispyramide

Diese Motivation lässt sich nur zu einem sehr geringen Teil durch monetäre oder andere Sachanreize auf Dauer erzielen⁸⁶, also rein über die kognitive Verständigung. Trotz allem bleibt diese Illusion im Führungsalltag oftmals bestehen. Ganze Incentive Abteilungen beschäftigen sich mit der Frage, wie es möglich ist Mitarbeiter von außen zu motivieren. Basis dieser Frage ist die Vorstellung das Führungskräfte fragen „wie können wir motivieren?“⁸⁷ Der Mensch ist aber mehr als ein bloßes Bedürfnisbündel, so wie es in der Maslow'schen Bedürfnispyramide beschrieben ist (s. Abb. 4, Maslow 1987)

Aus diesem Grund haben sich Psychologen, Führungsverantwortliche und Soziologen mit der Frage beschäftigt aus welchem Grund sich Menschen überhaupt motivieren

⁸⁵ Weidlich, 2012: 70

⁸⁶ Weidlich, 2012: 71

⁸⁷ Weidlich, 2012: 71

lassen und wie man Mitarbeiter dazu bewegt sich selbst zu motivieren. Eine viel nachhaltigere und erfolgversprechendere Sicht ist also die Frage „Wie bewege ich einen Mitarbeiter dazu sich selbst zu motivieren“?

Eine wirksame Führungskraft schaut daher auf die von ihr steuerbaren und beeinflussbaren Faktoren, um richtige Rahmenbedingungen zu schaffen, und setzt an drei Ebenen an:

1. Sie schafft die nötigen äußeren Rahmenbedingungen.
2. Sie erkennt jeden einzelnen Mitarbeiter in seiner individuellen Motivstruktur.
3. Sie vermittelt professionell, um zu motivieren.

Motivierende Rahmenbedingungen beginnen bei der Gehaltsstruktur, einer interessanten Aufgabenstellung und Projektzuordnung, gehen weiter über eine gute technische Ausstattung bis hin zu einer transparenten Darstellung der Karriere-, und Aufstiegschancen im Unternehmen. Eine noch nachhaltigere Art der Motivation ist die der individuellen Motivationsstruktur. Eine aktuelle Studie von Dr. Steven Reiss von der Ohio State University ⁸⁸ bestätigt den gegenwärtigen Trend zu differenzierten Motivationsstrukturen. Es wird davon ausgegangen, dass das eigene Handeln eines Mitarbeiters unbewusst durch seine inneren Werte gesteuert wird. Möchte man einen Mitarbeiter also motivieren, muss man seine inneren Werte kennen und diese zielgenau treffen. Dies können Werte wie z.B. Erfolg, Kontrolle, Status oder Familie sein. Jeder Mitarbeiter hat eine eigene persönliche Geschichte und wird durch seine eigene Lebenssituation, seine Sozialisation und sein Umfeld stark geprägt. Diese Aspekte entscheiden über die Werte Priorität eines Menschen. Diese Prioritäten verschieben sich im Laufe des (Berufs-) Lebens immer wieder und passen sich neu an. So ist für einen Mitarbeiter am Anfang seines Berufslebens vor allem die Gehaltshöhe von Bedeutung. Damit verbundene Faktoren wie Überstunden spielen in dieser Lebensphase keine wirkliche Bedeutung. Der Mitarbeiter opfert sich und seine Zeit für die Firma, soweit er sich angemessen dafür entlohnt sieht, also er genug verdient. Unterliegt sein Leben aber einem Wandel, verändert sich seine Lebenssituation, dann wird ein bisher wichtiger Wert durch einen anderen ersetzt und die Prioritäten verschieben sich. Wird der Mitarbeiter zum Beispiel Familienvater, dann verschiebt sich seine Werte-Priorität von Geld verdienen hin zu einer flexibleren Arbeitszeit. Der Versuch diesen Mitarbeiter in seiner

⁸⁸ Reiss, 2009

derzeitigen Lebenssituation mithilfe von einer Gehaltserhöhung, Bonuszahlungen oder einem attraktivem Auslandsaufenthalt, zu motivieren wird nicht auf die gewünschte Art und Weise funktionieren. Mehr Urlaub oder eine alternative Arbeitszeitgestaltung dagegen wirken Wunder.

Nicht zu unterschätzen ist auch die derzeitige Arbeitsmarktsituation. Es gibt seitens der Unternehmen einen höheren Bedarf an guten Fachkräften und engagierten Spezialisten, als derzeit am Arbeitsmarkt vorhanden sind. Jede Firma ist bemüht mit ihrer vorhandenen, motivierten Leistungsmannschaft weiter zu arbeiten, ohne eine neue Arbeitskraft einstellen zu müssen, die dann zeitaufwendig gesucht, lange eingeschult und ausgebildet werden muss. Umso wichtiger ist es auch, aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung heraus die Herausforderung eines zukunftsorientierten Betriebes anzunehmen und Mitarbeiter längerfristig zu motivieren. Beteiligungs- und Bonusmodelle, Absicherungs- und betriebliche Rentenprogramme sowie flexible Arbeitszeiten oder das Anbieten von Home-Office-Plätzen und Sabbaticals zählen zu den vielen Möglichkeiten von professioneller Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung. Durch all diese Maßnahmen sollte der individuelle Bedarf des Mitarbeiters bedient werden und kann durch notwendige Hardfacts- und Softskills-Schulungen abgerundet werden. Parallel dazu ist es sinnvoll, regelmäßig stattfindende Team- und Abteilungsentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, die den Schwerpunkt mehr auf die Entwicklung von Unternehmens- und Kommunikationskultur legt. Nur so kann man Mitarbeiter auf Dauer an den Betrieb binden und zu Höchstleistungen motivieren.^{89 90}

⁸⁹ Weidlich, 2012: 72-73

⁹⁰ Vgl. Weidlich, 2012

7 Mitarbeitermotivation und ein mögliches Analyseinstrument

Führungskraft zu sein, heißt professionell zu motivieren und das bedeutet im ersten Schritt seine Mitarbeiter zu kennen bzw. kennen zu lernen und ein individuelles Motivationsprofil zu erstellen. Jeder Mitarbeiter hat eine persönliche Art der Motivation und Bedürfnisse die erfüllt werden müssen. Die klassische Art Bedürfnisse zu erkennen geschieht mit der Maslow'schen Bedürfnispyramide. Diese Unterteilt die Bedürfnisse in fünf Grundbedürfnisse. Auf der ersten, der untersten Ebene stehen die sog. Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Sexualität. Auf der zweiten Ebene folgen die sog. Sicherheitsbedürfnisse. Dazu zählen das Bedürfnis nach fester Arbeit und Wohnen. Als dritte Ebene folgt die Ebene der Sozialbedürfnisse wie Freundschaft, Liebe und Gruppenzugehörigkeit. Die vierte Ebene ist die der Ich Bedürfnisse. Hier geht es vor allem um die Anerkennung. Die oberste und fünfte Ebene ist die der Selbstverwirklichung. Laut diesem Modell ist es notwendig zuerst die ersten drei Ebenen erreicht zu haben, bevor der Mensch nach den beiden Wachstumsbedürfnissen strebt. Motivation ist somit kaskadenförmig aufgebaut – nur wer satt ist, kann auch an Ruhm interessiert sein.⁹¹ In der realen Arbeitswelt ist dieser Sachverhalt aber durchaus komplexer. Der Erfolg von Motivation ist stark abhängig von der zielgenauen Motivation. Somit steht ganz klar die Frage im Raum: „Was braucht der Mitarbeiter, um sich selbst zu Höchstleistungen zu motivieren?“⁹² Um auf diese Frage eine Antwort zu erhalten ist es nötig ein fundiertes Profil zu entwickeln, das die verschiedenen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter widerspiegelt. Mithilfe der folgenden Struktur kann eine zielgenaue Bestimmung der einzelnen Mitarbeiter Typen entstehen. Nach dieser Bestimmung ist es möglich gezielt die Tools anzuwenden die die einzelnen Typen auf dem besten Weg motivieren und das Beste aus ihm rausholen. Unterteilt werden kann in sechs Untergruppen. Macht, Leistung, Anerkennung, Zugehörigkeit, Ordnung und Sicherheit. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens kann zumindest einer dieser Gruppen zugeordnet werden. So ist es möglich die Bedürfnisse des einzelnen zu kennen und eine gezielt Motivation anzuwenden.⁹³

⁹¹ Weidlich, 2012: 73

⁹² Weidlich, 2012: 73

⁹³ Vgl. Weidlich, 2012

7.1 Macht-Bedürfnisprofil

Dieser Art von Mitarbeiter ist die Kontrolle der Arbeitsabläufe und die seines Arbeitsbereiches sehr wichtig. Das Übergehen bei der Vergabe von Aufgaben, sowie fehlende Informationsvermittlung, werden als persönlicher Angriff auf seine Kompetenz gesehen. Diese Art von Mitarbeiter kommt oftmals nur als Entscheidungsträger oder als Knowhow Träger im Umfeld mit weniger kompetenten Mitarbeitern aus.

Dieser Mitarbeiter ist besonders für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter geeignet. Er sollte aktiv in die Gestaltung und Verbesserung der betrieblichen Arbeitsabläufe integriert werden. Stellen Sie sicher, dass Kompetenzen und Vorgehensweisen schriftlich festgelegt werden und mögliche Überschreitungen deutlich gemacht werden – er soll in den von Ihnen als Führungskraft gesteckten Grenzen machtvoll agieren können!⁹⁴

7.2 Leistungs-Bedürfnisprofil

Diesem Mitarbeiter Typ ist es sehr wichtig sich nicht mit Detailfragen aufzuhalten und sich auf das Ziel zu fokussieren. Die Beziehungs Seite wird vernachlässigt, bis das Ziel erreicht ist. Eine Anforderung dieses Mitarbeitertyps ist die Anerkennung seiner Leistung. Wenn diese erfüllt ist, dann ist dieser Typ bereit sich sehr stark im Job zu engagieren. Allerdings kann diese Eigenschaft auch zu Konflikte mit anderen Kollegen führen.

Das wiederholte Deutlichmachen seiner Leistung ist diesem Mitarbeiter sehr wichtig. Durch ein gezielt und konkret eingesetztes Lob kann dieser Mitarbeiter zu Höchstleistungen motiviert werden. Besonderes Merkmal dieses Mitarbeitertyps ist die Offenheit für eine leistungsorientierte Bezahlung, die ein Fixgehalt und klar definierte Bonuszahlungen beinhaltet.⁹⁵

⁹⁴ Vgl. Weidlich, 2012

⁹⁵ Weidlich, 2012: 74

7.3 Anerkennungs- Bedürfnisprofil

Dieser Mitarbeiter Typ ist eine ganz und gar egozentrische Mitarbeiter Spezies. Die eigene Person steht im Mittelpunkt. Ein persönlicher Kontakt zu Kollegen, Kunden und der Führungskraft sind diesem Typ sehr wichtig. Eine persönliche Anerkennung, das Stehen im Mittelpunkt sowie das deutliche erwähnen und herausstellen der Leistungen können zur Motivation beitragen. Ein sehr wichtiges Motivationskriterium für diesen Mitarbeiter ist die Sympathie oder Antipathie. Hiernach entscheidet er wie hoch sein Engagement sein soll.

Diesem Mitarbeiter Typ ist das Herausstellen von seinen persönlichen Besonderheiten und Fähigkeiten besonders wichtig. Durch regelmäßige, persönliche und individuelle Anerkennung kann dieser Mitarbeiter Typ zu Höchstleistungen motiviert werden. Eine Anerkennung unter der Wahrnehmung anderer ist besonders beliebt. Ein Bild des Mitarbeiters samt Funktionsbeschreibung an der richtigen Stelle des Organigramms oder der Kundenzeitschrift kann hier Wunder wirken.^{96 97}

7.4 Zugehörigkeits-Bedürfnisprofil

Für diesen Mitarbeiter Typ ist das Wir-Gefühl ein wichtiger Faktor. Eine starke Identifikation mit der Firma, dem Team und mit den Kunden zeichnen diesen Mitarbeiter Typ aus. Alle Faktoren die das Wir-Gefühl und den Zusammenhalt stärken könnten nutzt dieser Mitarbeiter um ein familiäre Atmosphäre zu schaffen in der er sich wohlfühlt. Wer bringt immer den von allen geliebten Käsekuchen mit? Wer organisiert liebend gerne die Weihnachtsfeier? Wer denkt an die Geburtstage der Kollegen? Es ist dieser Typus von Mitarbeiter!⁹⁸

Um diesen Mitarbeiter Typ zu motivieren schaffen Sie Identifikationsplattformen auf denen Gemeinsamkeit, Hilfestellung und Loyalität eine Rolle spielen. Geben Sie Ihm die Möglichkeit sich als Vermittler zwischen Fraktionen, als Entwickler von Spielregeln zu verstehen.⁹⁹

⁹⁶ Weidlich, 2012: 75

⁹⁷ Vgl. Weidlich, 2012

⁹⁸ Weidlich, 2012: 75

⁹⁹ Vgl. Weidlich, 2012

7.5 Ordnungs-Bedürfnisprofil

Dieser Mitarbeiter Typ zeichnet sich durch sein Bedürfnis nach geordneten Verhältnissen, strukturierten und gleichen Abläufen aus. Veränderungen in seinem Arbeitsablauf kommentiert dieser Mitarbeiter Typ mit Kommentaren wie: „Das haben wir noch nie so gemacht“¹⁰⁰ Dieser Mitarbeiter ist in strukturierten Abläufen gut aufgehoben. Pünktlichkeit und Termineinhaltung sind diesem Mitarbeiter ein großes Bedürfnis.

Motivieren lässt sich dieser Mitarbeiter durch Routine. Bei Veränderungen jeglicher Art sollte dieser Mitarbeiter Typ aktiv mit eingebunden werden. Wichtig ist das Versprechen und Zusagen eingehalten werden. Dies beinhaltet auch Absprachen die auf informeller Ebene getroffen wurden.¹⁰¹

7.6 Sicherheits-Bedürfnisprofil

Gerüchte brodeln, die Rezession schlägt weiter zu und hat womöglich Auswirkungen auf das eigene Unternehmen. Welcher Mitarbeiter wird als erster nachfragen, wie es um seinen Arbeitsplatz steht? Auf jeden Fall dieser Spezies von Mitarbeiter, dem die Sicherheit am wichtigsten ist. Zusagen werden hier schriftlich eingefordert, Arbeitsplatzbeschreibungen immer auch im Einzelnen überprüft und nach Garantien gefragt.¹⁰²

Lassen Sie bei diesem Mitarbeiter-Typ keine Möglichkeit verstreichen diesem das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln und ihn langfristig zu binden. Geeignete Mittel können z.B. ein langfristiger Arbeitsvertrag oder spezielle vermögenswirksame Leistungen sein. Sicherheit und ein Gefühl der Geborgenheit motivieren diesen Mitarbeiter. Veränderungen im Unternehmen sollten klar und deutlich dargestellt und kommuniziert werden.¹⁰³

¹⁰⁰ Weidlich, 2012: 76

¹⁰¹ Vgl. Weidlich, 2012

¹⁰² Weidlich, 2012: 76

¹⁰³ Vgl. Weidlich, 2012

8 Lob und Kritik im richtigen Maß

Feedback zu geben, bei aktuellem Anlass zu loben oder zu kritisieren ist im Job ein Indikator für Leistung – es ist damit eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft! ¹⁰⁴ In den meisten Situationen sind es die Konflikte in denen Führungskräfte Kontakt zu Ihren Mitarbeitern haben. Das ist eine sehr alarmierende Situation da dadurch im Durchschnitt zehn mal mehr Kritik als Lob an die Mitarbeiter übertragen wird. So ist es oftmals so, dass selbst bei positiver Leistung nichts gesagt wird sondern davon ausgegangen wird, dass nichts sagen Lob genug ist. Kritik zu äußern ist in unserer Gesellschaft offenbar eine gängige Form geworden, um Interesse zu zeigen. ¹⁰⁵ Kritik muss jedoch als Steuerungstool gesehen werden. Ein Tool das dazu gedacht ist gezielt und mit Vorsicht eingesetzt zu werden. Oftmals wird eine negative Grundhaltung geschaffen durch Sätze wie z.B.: „das war aber das letzte mal schneller fertig“. Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist es die Mitarbeiter im Fokus zu haben und sensitiv damit umzugehen, wann und in welchem Maß Kritik und Lob angemessen sind. ¹⁰⁶ Beziehungen können mit einem Girokonto verglichen werden. Es muss mehr eingezahlt als abgehoben werden. Lob und Kritik sollten dabei in einem Verhältnis von 5 zu 1 stehen. ¹⁰⁷ Dabei ist es egal, ob es sich um private oder berufliche Beziehungen handelt. Lob geht vor Kritik, denn Kritik fällt nur dann auf fruchtbaren Boden wenn der Mitarbeiter zuvor genügend Anerkennung durch seine Führungskraft erfahren hat. Positives Feedback ist nicht nur wichtig für die Arbeitsatmosphäre im Allgemeinen, es verstärkt auch das Positive noch mehr. Denn der Mitarbeiter fühlt sich bestärkt und in seinem Verhalten positiv wahrgenommen. ¹⁰⁸ Dies ist der kürzeste und schnellste Weg zur gelungenen Mitarbeitermotivation. Hierbei ist allerdings zu beachten:

- Lob muss echt und ernst gemeint sein.
- Ergänzen Sie es mit einem konkreten Beispiel des Verhaltens des Mitarbeiters.
- Es muss die aktuelle Situation betreffen.

¹⁰⁴ Weidlich, 2012: 76

¹⁰⁵ Weidlich, 2012: 77

¹⁰⁶ Weidlich, 2012, 77

¹⁰⁷ Vgl. Weidlich, 2012

¹⁰⁸ Weidlich, 2012: 77

- Formulieren Sie es so konkret als möglich, damit es wirkt.¹⁰⁹

Passen Sie Ihre Worte der Situation an. Lobende Worte, die sich ständig wiederholen, werden auf Dauer nicht ernst genommen. Der beste Zeitpunkt für ein Lob ist ein konkreter Anlass z.B. das erfolgreiche Lösen einer Aufgabe oder die erfolgreiche Beendigung eines Projektes. Hier ist es wichtig Lob aus der Ich- Perspektive zu vermitteln und einem bestimmten Beispiel festgemacht sein. Wichtig ist hierbei nicht immer die gleichen Floskeln zu verwenden, da diese sich sonst abnutzen und ihre Wirkung verfehlen. Die Führungskraft muss es schaffen Kritik auf das Verhalten des Mitarbeiters zu beziehen und nicht auf den Mitarbeiter als Person, denn nur so sieht der Mitarbeiter Kritik als Chance sein eigenes Verhalten zu verbessern. Bei Kritik kommt es vor allem auf Ich-Botschaften, Klarheit in der sachlichen und emotionalen Auswirkung des negativen Mitarbeiterverhaltens, auf die Führungskraft und einem verbalen Fingerspitzengefühl an.¹¹⁰ Rein Grundsätzlich sollte Kritik unter keinen Umständen in Anwesenheit von anderen Mitarbeitern geübt werden. Nur so wird ein Gesichtsverlust vor den Kollegen verhindert. Wichtig ist es auch hier Bezug zu einem bestimmten Beispiel zu nehmen und Kritik zeitnah zu äußern. Dies führt zu einer besseren und nachhaltigeren Wirkung.¹¹¹ Grundlegend sollte Kritik nie Personen sondern immer Fakten bezogen sein. Lob und Kritik dem Mitarbeiter gegenüber zu äußern hat etwas mit gelebter und spürbarer Wertschätzung zu tun!¹¹²

¹⁰⁹ Weidlich, 2012: 77

¹¹⁰ Weidlich, 2012: 78

¹¹¹ Vgl. Weidlich, 2012

¹¹² Weidlich, 2012: 78

9 **Situatives Führen als Instrument der Mitarbeiterführung**

Führung ist nicht nur eine Sache der Persönlichkeit. Wie gut sie gelingt, hängt in großem Maße von der persönlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ab, der individuellen Erfahrung und Motivation, der Art der Aufgabe sowie von den Rahmenbedingungen und der Positionsmacht des Vorgesetzten.¹¹³ Zu diesem Ergebnis ist schon der Organisationspsychologe Fred E. Fiedler in den 1960er Jahren gekommen. Aufgegriffen wurden diese Erkenntnisse einige Jahre später durch den Manager Ken Blanchard und den Verhaltensforscher Paul Hersey. Diese beiden entwickelten daraus die Reifegrad Theorie welche die Grundlage für das Situative Führen bildet.¹¹⁴ In diesem Führungskonzept wird die individuelle Situation eines Mitarbeiters mit dem ihm entsprechenden Führungsstil kombiniert. Hierbei steht der Mitarbeiter zu jeder Zeit im Fokus des Handelns und wird nach dem Prinzip des Förderns und Forderns weiterentwickelt.¹¹⁵ Der Führungsstil einer Führungskraft hängt ganz von dem Entwicklungsgrad seines Mitarbeiters ab und ist individuell anzupassen. Unterschieden werden kann hierbei zwischen motivatorischer und fachlicher Reife, dem sog. „Skill and Will“ jedes Mitarbeiters. „Will“ bezeichnet die persönliche Einstellung, die Motivation und den Willen nach Mitgestaltung jedes Mitarbeiters. „Skill“ beschreibt die fachliche Kompetenz, die Erfahrung und die Reputation einer Person.¹¹⁶ Jeder Mitarbeiter befindet sich demnach in einer völlig individuellen und einzigartigen Situation. So ist es z.B. möglich, dass ein und derselbe Mitarbeiter einen niedrigen Reifegrad dabei hat Verwaltungsaufgaben zu erfüllen aber einen hohen Produkte zu verkaufen. Schafft es eine Führungskraft diese individuellen Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter zu erkennen und zu nutzen, dann wird es in den eine Über-, oder Unterforderung geben. Die Führungskraft orientiert sich in ihrem Verhalten nach dem Mitarbeiter, der gestellten Aufgabe und dem vorhandenen Reifegrad, wie in Abb. 5 veranschaulicht.¹¹⁷ Der Entwicklungsprozess ist einer Entwicklung gleichzusetzen. Zu Anfang verlangt der Mitarbeiter nach mehr Führung, im Laufe der Zeit bekommt er immer mehr Kompetenzen übertragen und schließlich erfüllt er diese zu 100 % und die Führungskraft kann von nun an Aufgaben an ihn delegieren. Im Laufe dieses Prozesses erfüllt die Führungskraft mehrere Rollen die aufeinander folgen. Zu Beginn die Rolle des Paten, dann die

¹¹³ Weidlich, 2012: 78

¹¹⁴ Hersey, 1992

¹¹⁵ Weidlich, 2012: 79

¹¹⁶ Weidlich, 2012: 79

¹¹⁷ Weidlich, 2012: 79

des Trainers, dann die des Coachs und bei völliger Reife die des Partners. Den vollständig entwickelten Mitarbeiter, also den mit dem höchsten „Skill“ Grad, erkennt man am Weiterentwickeln seines Fachwissens und an seiner Fähigkeit selbst Verantwortung zu übernehmen. Das fachliche Wissen ist hierbei auf dem gleichen Level wie die Erfahrung. Die innere Einstellung ist dann als reif zu bezeichnen, wenn ein Mitarbeiter an eine Aufgabe motiviert und engagiert herangeht und mögliche Schwierigkeiten eigenständig löst.¹¹⁸

In der Reifegrad Theorie von Hersey und Blanchard wurden vier Führungsstile in Abhängigkeit zum Reifegrad des Mitarbeiters definiert:

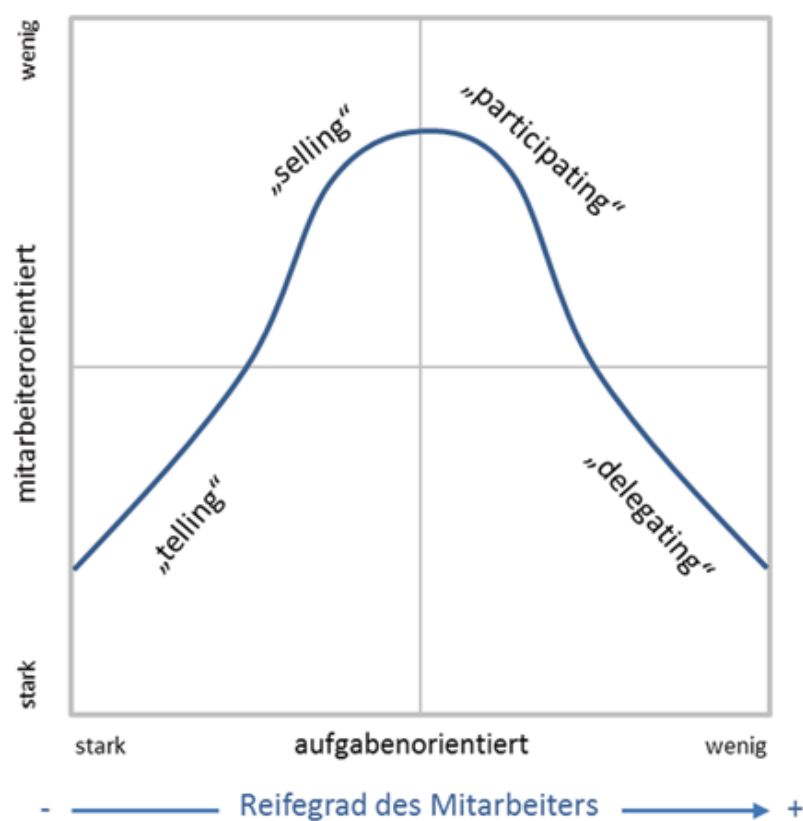


Abbildung 5: Situatives Führen nach Blanchard/Zigarmi (Blanchard und Zigarmi 1986)

Im ersten Führungsstil ist ein geringer Reifegrad vorhanden, der Mitarbeiter befindet sich noch am Anfang, er hat ein geringes Knowhow und zeigt eine geringe Motivation. In dieser Phase ist es sinnvoll das sog. „telling“ anzuwenden. Der Mitarbeiter wird mit-

¹¹⁸ Weidlich, 2012: 80

hilfe einer direkten Führung durch sein Aufgabengebiet geleitet. Nur durch konsequente und klare Anweisung von Seiten der Führungskraft arbeitet der Mitarbeiter effizient.

Im zweiten Führungsstil ist es die Aufgabe der Führungskraft nicht nur aufzugeben, sondern auch beziehungsorientiert zu führen. Der Mitarbeiter beweist in dieser Phase eine Grundmotivation den Aufgaben gegenüber und befindet sich in der Rolle des Lernenden. Die Führungskraft kann und sollte fördernd und unterstützend eingreifen.¹¹⁹ Hersey und Blanchard nennen diese Phase, diesen Führungsstil das „Selling“.

Der fortgeschrittene Reifegrad beschreibt Mitarbeiter, die sich am ehesten durch eine beziehungsorientierte Führung führen lassen. Die Aufgabe der Führungskraft ist die Einbeziehung des Mitarbeiters in Entscheidungen und dessen Motivation. In dieser Phase wird die Führungskraft als Unterstützer benötigt. Hersey und Blanchard nennen diesen Führungsstil „participating“.

Die letzte Stufe auf der Reifebildung eines Mitarbeiters ist die Phase mit hohem Reifegrad. In dieser Phase sind weder eine besondere Kontrolle, noch viele Vorgaben vonnöten. Eine vertrauensvolle und zielorientierte Führung ist hier der Weg der Wahl. Genannt wird dieser Führungsstil „delegating“.¹²⁰

Die Wirksamkeit situativen Führens hat sich bewährt und als sehr gut umsetzbar erwiesen.¹²¹ In der heutigen Zeit nimmt die Arbeitsanforderung und ihre Komplexität immer mehr zu. Es wird eine immer höhere Flexibilität, Arbeitsgeschwindigkeit sowie schnelles Umschalten gefordert. Ein einziger Führungsstil entspricht nicht mehr dem Geist der Zeit. Das situative Führen unterstützt in dieser problematischen Situation und kann helfen Missverständnissen vorzubeugen. Es gibt der Führungskraft ein Instrument in die Hand, um in jeder Situation souverän reagieren zu können und den Anforderungen der Mitarbeiter begegnen zu können.

Zusammenfassung

Nicht „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ ist die Frage, sondern „Was kann ich tun, damit sich meine Mitarbeiter selbst motivieren können?“ Eine Führungskraft hat dafür viele Möglichkeiten, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Rahmenbedingungen können sowohl auf die „extrinsische“ wie auch auf die „intrinsi-

¹¹⁹ Vgl. Weidlich, 2012

¹²⁰ Vgl. Weidlich, 2012

¹²¹ Weidlich, 2012: 81

sche“ Motivation abzielen. Extrinsisch bedeutet, dass äußere Anreize geschaffen werden wie z. B. eine angemessene Gehaltsstruktur. Intrinsisch bedeutet von innen kommend, sie muss entsprechend der individuellen Motivstruktur gestaltet werden.

Die Motivstruktur eines Mitarbeiters gilt es herauszufinden. Man unterscheidet zwischen Macht-, Leistungs-, Anerkennungs-, Zugehörigkeits-, Ordnungs- und Sicherheits-Bedürfnisprofil.

Im Durchschnitt wird zehn Mal mehr getadelt als gelobt. Dieser alte Usus muss geändert werden: Positives Feedback führt zu noch mehr positivem Verhalten – Fehler oder unangemessenes Verhalten wird dadurch automatisch reduziert.

Situatives Führen ist die beste Möglichkeit, um Komplexität zu bewerkstelligen.¹²²

¹²² Weidlich, 2012: 81

10 Wandel der Eventbranche

In den Unternehmen der heutigen Zeit findet ein Wandel hin zum Marketing Event als Kommunikationsmittel der Wahl statt. 50 % der Top Spender und 30 % der mittelständigen Unternehmen setzen schon auf Marketing Events als Zentrum einer Kommunikationskampagne.¹²³ Auch im Bereich des Social Media erhält das Event Marketing eine wichtige integrative Funktion.¹²⁴ Zeitgleich findet ein kontinuierlicher Anstieg des Werbeetats deutscher Unternehmen im Bereich der direkten Wirtschaftskommunikation statt. Durchschnittlich kann gesagt werden, dass im Jahr 40 % des gesamten Werbeetats in die direkte Wirtschaftskommunikation geflossen ist. Hier vor allem in Messen, Sponsoring und Marketing Events. Im deutschen Mittelstand sind es sogar mehr als 50 %, was einer Summe von mehr als 1,8 Mio. entspricht.¹²⁵ Weiterhin sind es Public-/Consumer Events die den größten Anteil am Kuchen ausmachen. Im Vergleich zu 2009 erreichten sie einen Zuwachs von 2 % in Unternehmen und sogar 4 % im Mittelstand. Platz zwei belegen bei Unternehmen die Corporate und im Mittelstand die Exhibition Events.¹²⁶

¹²³ o.A., 2012, Event Klima: 2

¹²⁴ o.A., 2012, Event Klima: 2

¹²⁵ o.A., 2012, Event Klima: 2

¹²⁶ Vgl. o.A., 2012, Event Klima

10.1 Das Umsatzvolumen des Eventmarketing von 2010 bis 2014

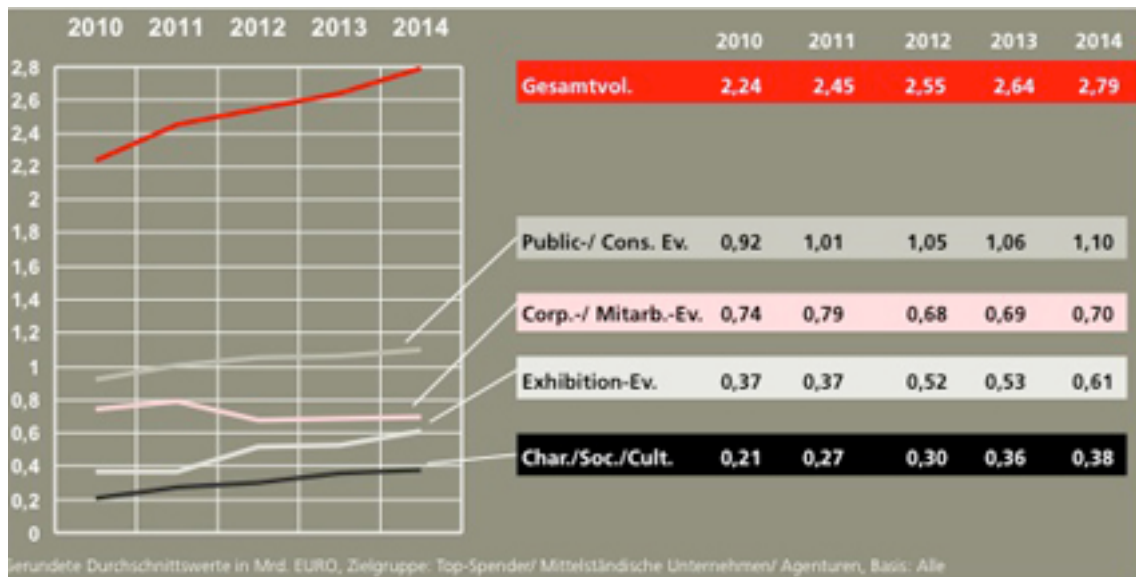


Abbildung 6: Umsatzvolumen Eventmarketing 2010 bis 2014 (Quelle: Event Klima 2012)

Die Ausgaben für Marketing Events steigen im Fünfjahres Zeitraum, von 2010 bis 2014, annähernd um 25 %. Diese ist eine Steigerung die nur wenige andere Kommunikationsmaßnahmen verzeichnen können. Dabei ist der Sprung vom Jahr 2010 auf das Jahr 2011 besonders signifikant. Annähernd 200 Mio. Euro haben Unternehmen im Jahr nach der Krise in die Live Kommunikation investiert.¹²⁷ Dabei handelt es sich allerdings nicht um einen Zuwachs der bestimmten Ereignissen, wie z.B. der Fußball Europameisterschaft zuzuordnen ist. Die Branche erfährt jedes Jahr einen Zuwachs von rund 100 Mio. Euro. Bereits im Jahr 2009 zeichnete sich ein Wachstumstrend für die Public- und Consumer Events ab. Jetzt vier Jahre später hat sich dieser Trend klar und deutlich bestätigt. Mehr als 1 Mrd. Euro werden jährlich für Maßnahmen ausgegeben, die sich direkt oder indirekt an den Konsumenten richten. Einen leichten Rückgang verzeichnen Corporate- und Mitarbeiter Events. 2011 wurden noch 790 Mio. Euro für B2B Maßnahmen ausgegeben, lag 2012 die Zahl bei nur noch 680 Mio. Euro.

¹²⁷ o.A., 2012, Event Klima: 4

10.2 Die Zukunft der klassischen Werbung



Abbildung 7: Trends: Die Zukunft der klassischen Werbung (Quelle: Event Klima 2012)

Wie in der obigen Abbildung deutlich zu erkennen verliert die klassische Werbung immer mehr an Gewicht. Im Jahr 2012 gaben Top Spende weniger als 50 % ihres Kommunikationsbudgets für klassische Werbung aus. Im Mittelstand ist die Bereitschaft Geld für klassische Werbung auszugeben noch einmal um ein vielfaches niedriger. Der deutsche Mittelstand gibt sogar nur bis zu 25 % seines Kommunikationsbudgets für die klassische Werbung aus. Hierbei liegen die Maßnahmen klassische Werbung, Messen, nicht klassische Werbung sowie das Eventmarketing ungefähr auf dem gleichen Level. Bei großen Unternehmen liegt das Eventmarketing sogar auf Platz 2 der ausgeführten Maßnahmen. Dies zeigt deutlich den Geist der Zeit und die Abwendung von klassischen Werbemaßnahmen hin zu moderneren.¹²⁸

¹²⁸ Vgl. o.A., 2012, Event Klima

10.3 Die Integrative Funktion des Eventmarketing

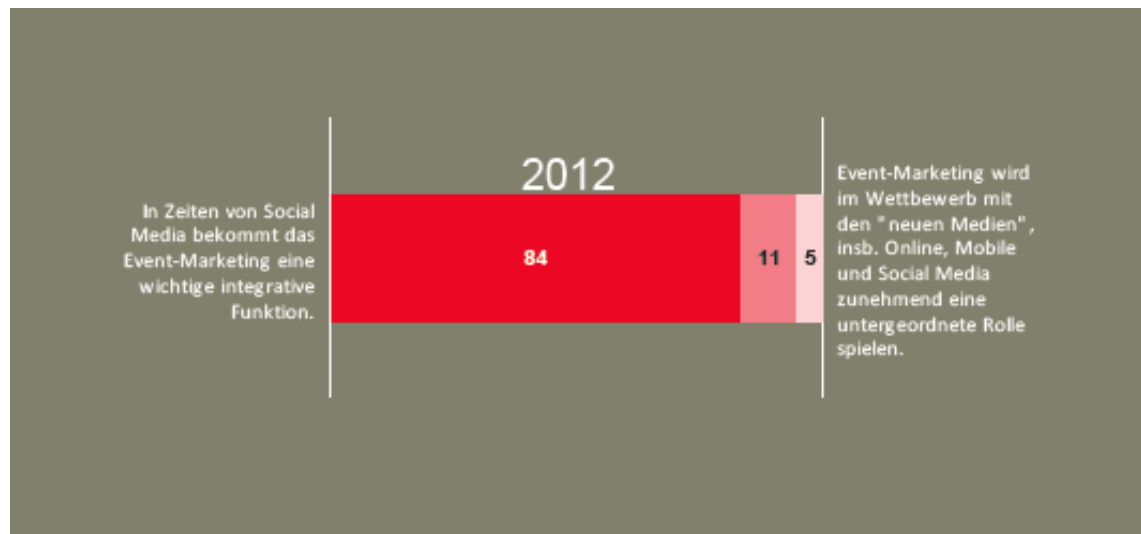


Abbildung 8: Trends: Integrative Funktion des Eventmarketing (Quelle: Event Klima 2012)

In Zeiten der immer weiter zunehmenden Digitalisierung fordert und fördert der persönliche Kontakt das authentische Erleben.¹²⁹ In der heutigen Zeit findet ein enormer Wertewandel statt. Der Wert der Gemeinschaft steigt enorm während klassischer ökonomischer Erfolg im Gegenzug immer unbedeutender wird. Vor drei Jahren befand sich dieser Wert noch auf Platz 10. Heute drei Jahre später hat er sich um sechs Plätze verbessert und befindet sich nun auf Platz 4. Dabei ist der virtuelle Raum mittlerweile zur selbstverständlichen Erweiterung, aber nicht zum Ersatz von physischer Begegnung geworden, denn physische Begegnungen stärken Gemeinschaften und veredeln jede Beziehung.¹³⁰ Unternehmen die in ihrem Repertoire auf eine verstärkte Online, sowie Social Media Präsenz setzten, setzten konsequenter Weise auch auf das Event Marketing als Kommunikationsmittel der Wahl.¹³¹

¹²⁹ o.A., 2012, Eventklima: 9

¹³⁰ o.A., 2012, Eventklima: 9

¹³¹ Vgl. o.A., 2012, Event Klima

10.4 Marketing Aufwendungen nach Kommunikationsfeldern 2012

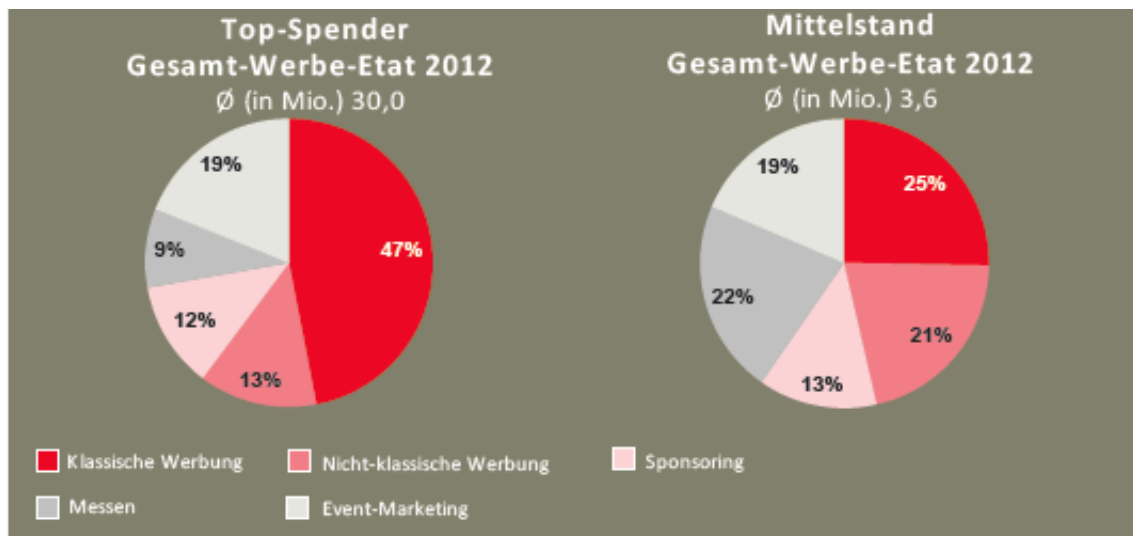


Abbildung 9: Marketing Aufwendungen nach Kommunikationsfeldern 2012 (Quelle: Event Klima 2012)

Der Anteil der Direkten Wirtschaftskommunikation am Werbeetat der Unternehmen steigt kontinuierlich.¹³² Unternehmen investieren im Durchschnitt 30 Mio. Euro in ihre Werbung. Davon werden 19 %, umgerechnet 5,7 Mio. Euro in Event Marketing Maßnahmen gesteckt. 12 % fließen in das Sponsoring und 9 % in Messen. Es kann also gesagt werden, dass im Jahr 2012 40 % des gesamten Werbebudgets in die direkte Wirtschaftskommunikation investiert wurden.

Im Vergleich zum Jahr 2009 sind somit die Ausgaben für die direkte Wirtschaftskommunikation um 2 % gestiegen. (Zahlen 2009: Event Marketing 18 %, Sponsoring 13 %, Messen 7%)

Noch um einiges klarer ist das Bekenntnis des deutschen Mittelstandes zu den Maßnahmen der direkten Wirtschaftskommunikation. Hier werden 54 % des verfügbaren Budgets dafür verwendet. Das ist ein Anstieg von 3 % im Vergleich zu 2009. Der größte Anteil liegt dabei auf der Präsenz auf Messen (22 %). Übertroffen wird dieser Posten nur von den Ausgaben für die klassische Werbung (25 %). Insgesamt liegen Marketing Events auf Platz 3 der verwendeten Kommunikationsmaßnahmen im deutschen Mittelstand. Das verfügbare Gesamtbudget ist im deutschen Mittelstand, im Vergleich zu

¹³² o.A., 2012, Event Klima: 10

2009, sogar um 0,7 Mio. Euro gestiegen und hat damit ein Gesamtvolumen von 3,6 Mio. Euro erreicht. Dieser Zuwachs zeigt, dass auch der deutsche Mittelstand die Krise überwunden hat und zunehmend mehr in Kommunikation investiert.¹³³

10.5 Eventmarketing Aufwendungen nach Eventarten 2012

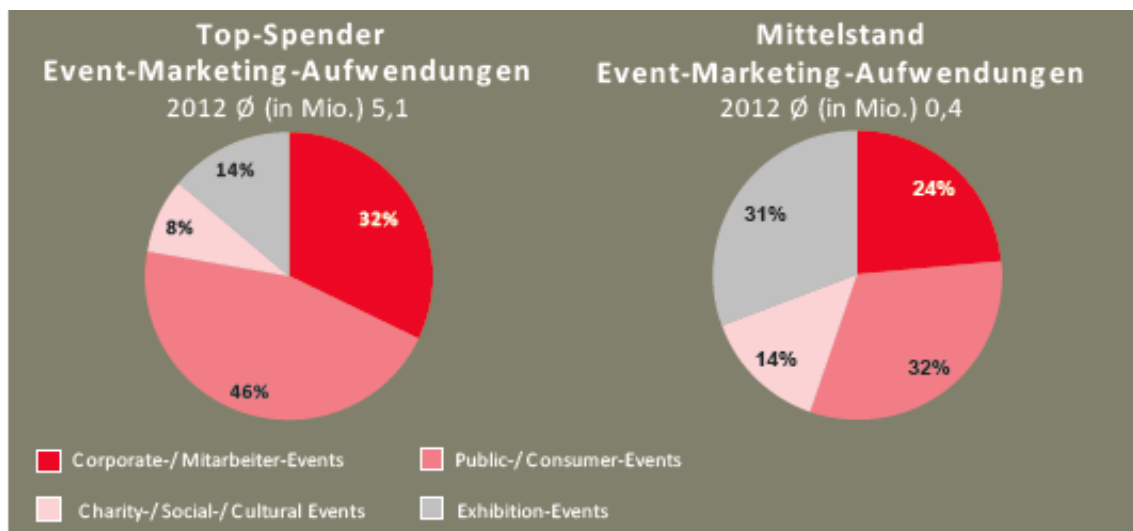


Abbildung 10: Trends: Eventmarketing Aufwendungen nach Eventarten 2012 (Quelle: Event Klima 2012)

Zum ersten mal stehen, sowohl im deutschen Mittelstand als auch bei großen Unternehmen, Public- und Consumer Events auf Platz eins der verwendeten Kommunikationsmaßnahmen. Bei Betrachtung der oben stehenden Event Etats aus dem Jahre 2012 ist ein Zuwachs der Public – und Consumer Events sowohl bei Unternehmen als auch beim Mittelstand zu beobachten. Der zweite Platz ist bei Unternehmen und dem Mittelstand jeweils ein anderer. Der Fokus der Unternehmen liegt beim zweiten Platz auf den Corporate Events, der Mittelstand setzt eher auf Exhibition Events. Dies zeigt die Fokussierung des deutschen Mittelstandes auf der B2B Kommunikation. Dies liegt vor allem in den Kunden und deren Wünschen begründet.¹³⁴

¹³³ Vgl. o.A., 2012, Event Klima

¹³⁴ Vgl. o.A., 2012, Event Klima

10.6 Die Zukunft der Livekommunikation



Abbildung 11: Trends: Die Zukunft der Livekommunikation (Quelle: Event Klima 2012)

Es ist ein Fakt, das Event Marketing ist aus der Unternehmenskommunikation nicht mehr wegzudenken. In der obigen Abbildung ist deutlich zu sehen, dass das Event Marketing als Kommunikationsinstrument der Zukunft gesehen wird. Zwar hat sich die Euphorie im Vergleich zum Jahr 2009 etwas abgekühlt, dennoch sind immer noch 78 % dieser Meinung. Diese Zahlen sind sowohl in Unternehmen wie auch im deutschen Mittelstand auf gleicher Höhe.¹³⁵

¹³⁵ Vgl. o.A., 2012, Event Klima

11 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit war das Herausfinden der Bedeutung von Mitarbeitermotivation im Alltag von deutschen Unternehmen, vornehmlich des Mittelstandes, mithilfe des Tools Event. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen des Event Marketing in Kapitel 1 wurde in den darauf folgenden Kapiteln die Mitarbeitermotivation als Herausforderung beschrieben (Kapitel 2). Herausgearbeitet wurde die enorme Rolle von Führungskräften im Motivationskontext. In Kapitel 3 wurde grundlegend darauf eingegangen aus welcher Motivation heraus Menschen überhaupt arbeiten gehen. Dargestellt wurde dies mit Hilfe des Aufwand-Ertrag Modells um die Bedürfnisse der Mitarbeiter tiefergehend zu beleuchten. Weiterführend wurde dann in Kapitel 4 auf die 16 Lebensmotive von Professor Steven Reiss Bezug genommen. Diese Motive beschreiben das Ergebnis einer Studie bei der Menschen direkt danach gefragt wurden wie sie sich motivieren lassen. Heraus gekommen ist eine Liste mit nur 16 Begriffen die als allgemeingültige Motivationsfaktoren gewertet werden können. Im 5. Kapitel wurde dann auf die grundlegende Notwendigkeit eingegangen eine Identität und damit eine Kultur im eigenen Unternehmen zu schaffen. Wie schaffe ich es eine Identität zu entwickeln und wie sehen sich Mitarbeiter selber. Was für Möglichkeiten bestehen um Mitarbeiter zu motivieren und wie kann eine Führungskraft anleiten um die Ergebnisse zu erzielen die sie haben möchte. In Kapitel 6 wurde die essentiell wichtige Rolle eines gelungenen Beziehungsmanagements behandelt. Es wurde auf den Mitarbeiter als vielschichtige Persönlichkeit eingegangen und wie Mitarbeiter sich motivieren lassen. Dabei wurde aufgezeigt welche Tools zur Verfügung stehen um dieses Ziel zu erreichen und zu einem erfolgreichen Ergebnis zu kommen. So wurde zum Beispiel deutlich, dass Geld alleine kein Motivationsgrund für Mitarbeiter ist und das gemeinsam erlebte Dinge enorm zu einem guten Arbeitsklima beitragen können. Vertieft wurde dieses Beziehungsmanagement in Kapitel 7. In diesem Kapitel wurde ein Analyseinstrument für die Mitarbeitermotivation dargestellt und die Bedeutung des Verständnisses für seine Mitarbeiter. So wurden in diesem Kapitel 6 unterschiedliche Mitarbeitertypen dargestellt und für jeden Typ die individuelle Herangehensweise dargestellt. Es wurde verdeutlicht, dass es notwendig ist keinen allgemeingültigen Führungsstil zu entwickeln, sondern quasi mehrere Stile nebeneinander zu pflegen. Damit ist eine individuelle Führung der einzelnen Mitarbeitertypen möglich und Probleme treten in den meisten Fällen gar nicht erst auf. In Kapitel 8 wurde die Bedeutung für das richtige Maß an Lob und Kritik dargestellt. Die Notwendigkeit von Kritik und Lob für den Arbeitsalltag und der richtige Weg um Kritik zu formulieren ohne zu kränken. Auf die Notwendigkeit eines sehr hohen Einfühlungsvermögens von Führungsseite wurde in Kapitel 9 eingegangen. Es hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist seinen Führungsstil den Gegebenheiten anzupassen. So wurde aufgezeigt, dass es vier grundsätzliche Führungsstile gibt, die alle von ein und derselben Führungskraft ausgeführt werden

müssen um eine möglichst hohe Mitarbeitermotivation zu erreichen. Beschrieben wurden hier die Ansätze von Hersey und Blanchard aus dem Jahre 1986. Das „telling“, das „selling“, das „participating“ sowie das „delegating“. Alle vier Stile begleiten eine Phase im Arbeitsleben des Mitarbeiters und die Kunst der Führungskraft liegt im Erkennen der Phase und der konsequenten Anwendung der vorgegebenen Verhaltensregeln. In Kapitel 10 wurde der Wandel der Eventbranche noch einmal im Allgemeinen beleuchtet und seine Bedeutung des Event Marketing als Kommunikationsinstrument für die Zukunft.

Literaturverzeichnis

BÖHME-KOST, Peter: Tagungen – Incentives – Events gekonnt inszenieren – mehr erreichen, Marketing- Arbeitsmodelle. Hamburg 1992.

BRUHN, Manfred: Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente. München 1997.

BRUHN, Manfred: Handbuch Kommunikation, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2009.

DRENGNER, Jan: Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messeansatzes. Wiesbaden 2006.

DRENGNER, Jan / ZANGER, Cornelia: Handbuch Kommunikation: Grundlagen- Innovative Ansätze- Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2009.

GENSICKE, Thomas / PICOT, Sibylle / GEISS, Sabine: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Repräsentative Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München 2006.

HERMANNNS, Arnold: Sponsoring und Eventmarketing. Zwei Kommunikationsinstrumente ergänzen sich. Wiesbaden 2010.

HOLZBAUR, Ulrich / JETTINGER, Edwin / KNAUSS, Bernhard / MOSER, Ralf./ ZELLER, Markus: Eventmanagement: Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Heidelberg 2010.

INDEN, Thomas: Alles Event?! Erfolg durch Erlebnismarketing. Landsberg Lech 1993.

LUCAS, Rainer: Zukunftsfähiges Eventmarketing- Strategien, Instrumente, Beispiele. Berlin 2007.

MARTENSEN, Anne / GRONHOLDT, Lars: How events work: understanding consumer responses to event marketing, in: Innovative Marketing. o.O. 2008

MÜLLER, Wolfgang: Duden, Band 10, Das Bedeutungswörterbuch, Wortbildung und Wortschatz. Mannheim, 2010.

NEUMANN, David: Erlebnismarketing- Eventmarketing, Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Saarbrücken 2006.

NUFER, Gerd: Ambush Marketing - Angriff aus dem Hinterhalt oder eine Alternative zum Sportsponsoring?. Köln 2005.

NUFER, Gerd: Event- Marketing – Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen. Wiesbaden 2006.

REISS, Steven: Das Reiss Profile. o.O. 2009

ROHRSCHEIDER, Uta: Macht, Neugier, Team, Mitarbeiter individuell führen und motivieren mit dem Reiss Motivationsprofil. Wiesbaden 2011

SCHÄFER-MEHDI, Stephan: Event-Marketing: Kommunikationsstrategie- Konzeption und Umsetzung- Dramaturgie und Inszenierung. Berlin 2009.

SCHÄFER, Stephan: Event-Marketing: Einbindung in die Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung von Events, Dramaturgie und Inszenierung. Berlin 2002.

SISTENICH, Frank / ZANGER, Cornelia: Theoretische Ansätze zu Begründung des Kommunikationserfolgs von Eventmarketing. München 1998.

STEFFENHAGEN, Hartwig: Marketing: Eine Einführung. Stuttgart 2008.

WEIDLICH, Martina Aron: Essenz der Führung, Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Berlin, Heidelberg 2012.

ZANGER, Cornelia: Stand und Perspektiven der Eventforschung. Wiesbaden 2010.

Fachzeitschriften

o.A. Eventklima 2012, Die Entwicklung und die Trends der Live-Kommunikation
Eine Expertenbefragung im Auftrag des Forum Marketing-Eventagenturen im FAMAB e.V. Berlin 2012

Forum Eventagenturen: Horizont/ Werben & Verkaufen, Umsatzranking. o.O. 2011.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname